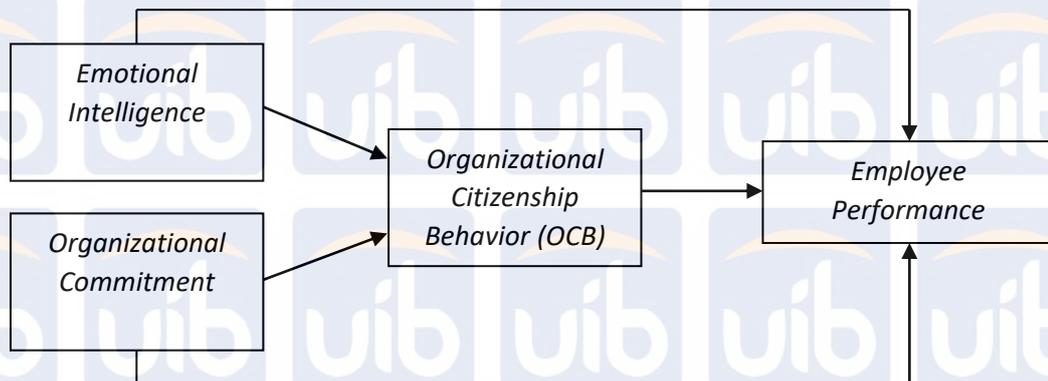


## BAB II

### KERANGKA TEORETIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

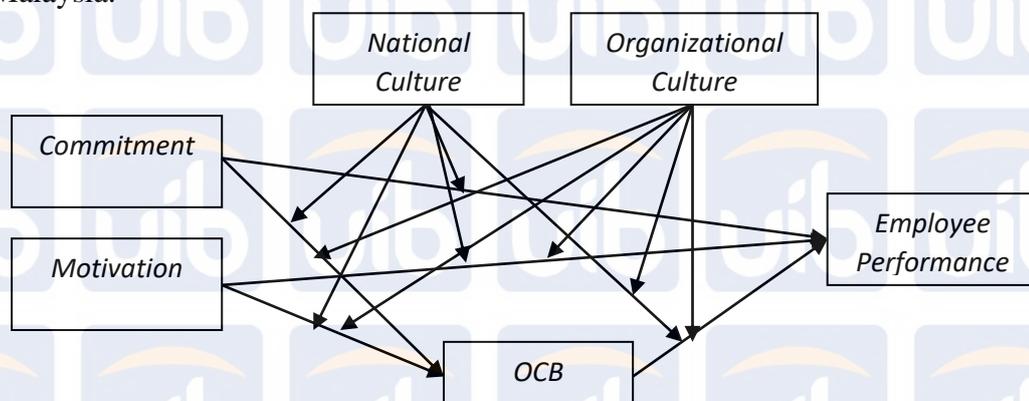
#### 2.1 Model Penelitian Terdahulu

Rizki, Titisari, & Prihatini, (2019) riset ini dilakukan demi meneliti dampak *emotional intelligence* dan *commitment organizational* terhadap *organisation citizenship behavior (OCB)*, untuk menganalisis dampak *emotional intelligence* dan *commitment organizational* terhadap *employee performance*, untuk menganalisis pengaruh *OCB* terhadap *employee performance*, untuk menganalisis pengaruh *commitment organizational* dan *commitment organizational* terhadap *employee performance* melalui *OCB* pada lembaga keuangan di Indonesia, populasi pada riset ini yaitu sebanyak 60 karyawan, terdiri dari 40 pegawai kantor lembaga keuangan cabang utama dan 20 karyawan kantor cabang kedua pada lembaga keuangan di Indonesia.



Gambar 2.1 Model *The Role of Emotional Intelligence and Organizational Commitment in Increasing OCB and Employee Performance*. Sumber: Rizki, Titisari, & Prihatini, (2019)

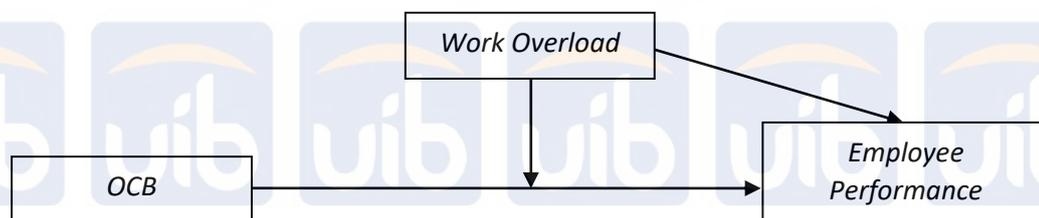
Suharnomo & Hashim, (2019) riset ini mencoba menguji hubungan pengaruh *motivation* and *commitment* terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada karyawan Indonesia dan Malaysia. *Organizational culture* dan *national culture* diperkenalkan sebagai mediator untuk menyelidiki hubungan tiap variabel dalam konteks *employee performance*. Sebagaimana bertujuan untuk mendapatkan wawasan dalam konteks 'serumpun' dengan memeriksa kesamaan kedua negara dan peran budaya dalam perbedaan antara persepsi karyawan Indonesia dan Malaysia tentang tingkat *motivation* kerja dan *commitment* organisasi serta pengaruh mereka pada *OCB*. Riset ini juga memperkirakan konsekuensi *OCB* untuk kinerja pekerjaan karyawan. Sampel riset sebanyak 264 karyawan berpartisipasi dalam riset ini, termasuk 161 orang Indonesia dan 103 Malaysia.



Gambar 2.2 Model *Differences in Organization Citizenship Behavior (OCB) between Serumpun Countries (Indonesia – Malaysia)*. Sumber: Suharnomo & Hashim, (2019)

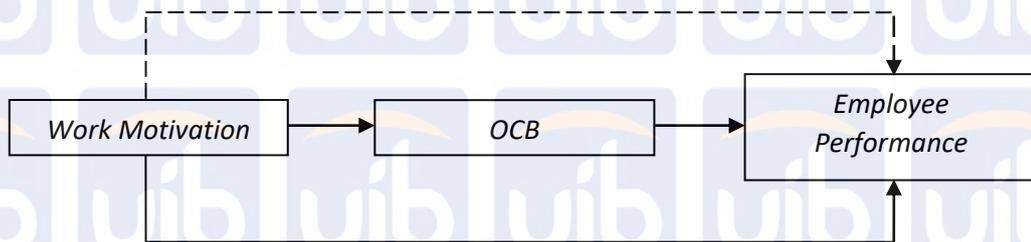
Kissi *et al.*, (2019) riset ini berupaya untuk mengisi kesenjangan pengetahuan dengan memastikan efek interaksi *work overlord (WO)* dalam hubungan dengan *organizational citizen behavior (OCB)* dan *employee*

*performance* di antara para profesional konstruksi. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi dan mengevaluasi pengaruh *OCB* dan *WO* terhadap *employee performance* di industri konstruksi. Untuk memvalidasi hubungan yang dibangun dari tinjauan literatur, kuesioner dikembangkan dan diberikan kepada 100 tim profesional konstruksi yang bekerja di Ghana. Hasil dari penelitian ini membantu untuk memastikan efek interaksi antara *OCB*, kinerja *WO* dan *employee performance* dalam industri konstruksi di Ghana.



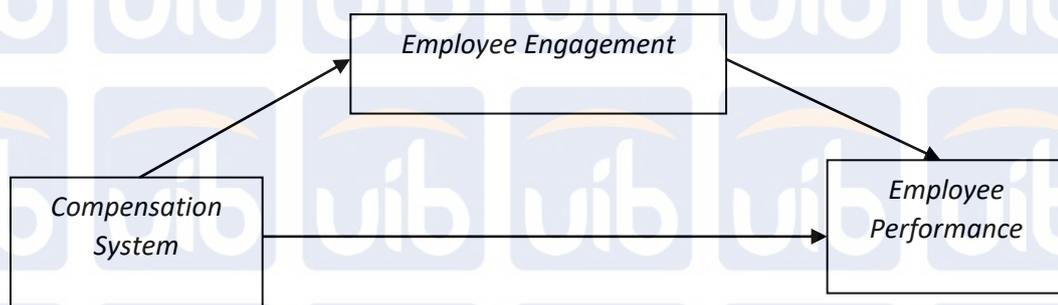
Gambar 2.3 Model *Ascertaining the Interaction effects among Organizational Citizenship Behavior, Work Overload and Employees Performance in the Ghanaian Construction Industry*. Sumber: Kissi et al., (2019)

Dharma (2018) analisis dalam riset ini bertujuan demi mengetahui dampak *work motivation* terhadap *employee performance* dengan *organizational citizen behavior (OCB)* sebagai variabel mediator pada industri makanan cepat saji di Aceh, demi mengetahui dampak *work motivation* terhadap *employee performance*, dan untuk meninjau apakah *OCB* memediasi hubungan antara *work motivation* terhadap *employee performance*. Riset ini berfokus pada segenap karyawan pada industri makanan cepat saji di Indonesia dengan populasi 146 karyawan, dengan sampel sebanyak 74 karyawan.



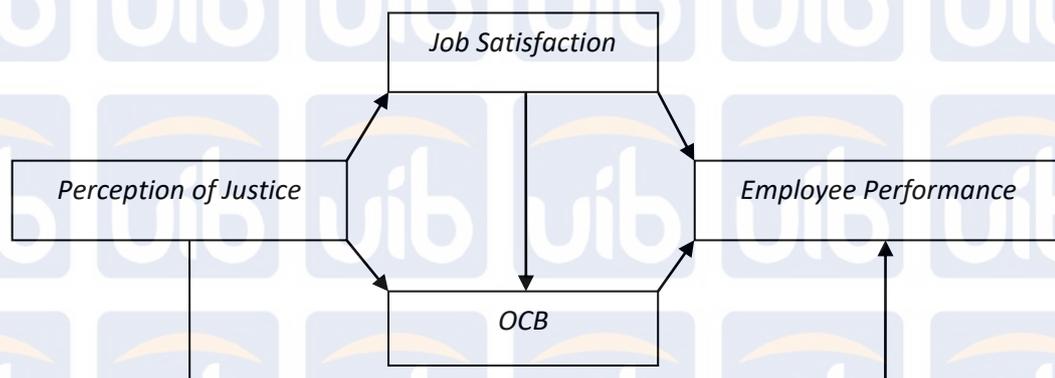
Gambar 2.4 Model Effect of Work Motivation on the Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable at Fast Food. Sumber: Dharma (2018)

Hoque *et al.*, (2018) penentuan riset ini adalah untuk menguji koneksi langsung antara *compensation system* dan *employee performance* serta memediasi peran *employee engagement* pada hubungan antara *mpensation system* dan *employee performance*. Di dalamnya, survei dilakukan berdasarkan persepsi karyawan yang bekerja di 3 penyedia layanan telekomunikasi utama pada posisi senior di 3 cabang layanan telekomunikasi perusahaan di Bangladesh. Kuesioner yang dikelola sendiri dibagikan kepada karyawan yang dipilih secara acak. Sebanyak 200 kuesioner yang dapat digunakan diterima kembali.



Gambar 2.5 Model Role of Employee Engagement on Compensation System and Employee Performance Relationship among Telecommunication Service Providers in Bangladesh. Sumber: Hoque *et al.*, (2018)

Hidayah & Harnoto, (2018) riset ini bermaksud untuk memperjelas peran *perception of justice* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction*, untuk memperjelas peran *perception of justice* terhadap *employee performance* melalui *organizational citizen behavior (OCB)*, dan peran *job satisfaction* dan *OCB* terhadap *perception of justice* dan *employee performance*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada koperasi, Indonesia. Jumlah tersebut  $\pm 3.500$  karyawan dari 363 koperasi dengan sampel terdiri dari 399 karyawan dari koperasi di Jawa Tengah. Dari 399 karyawan hanya 315 tanggapan yang dikembalikan dan dapat diproses adalah 309 tanggapan.

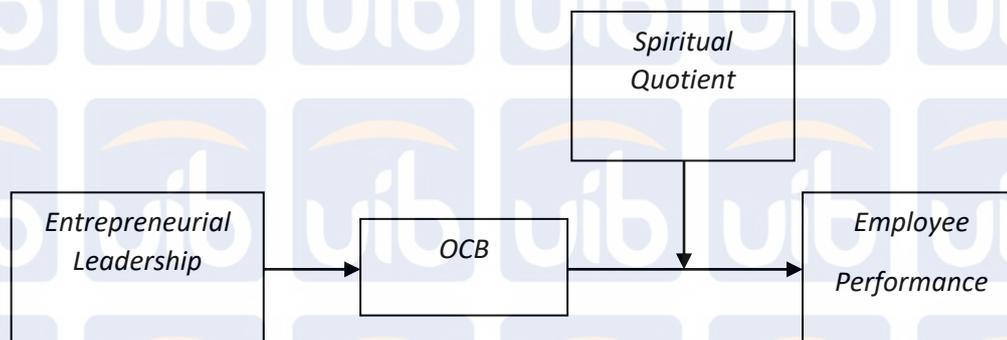


Gambar 2.6 Model Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB), Perception of Justice and Job Satisfaction on Employee Performance. Sumber:

Hidayah & Harnoto, (2018)

Sani *et al.*, (2018) tujuan dalam penulisan ini untuk mengetahui peran langsung *entrepreneurial leadership* terhadap *employee performance*, mengidentifikasi peran *organizational citizen behavior (OCB)* untuk memediasi pengaruh *entrepreneurial leadership* terhadap *employee performance*, mengidentifikasi peran *spiritual quotient* untuk memoderasi pengaruh *OCB* pada *employee performance*. Populasi adalah seluruh karyawan berjumlah 436

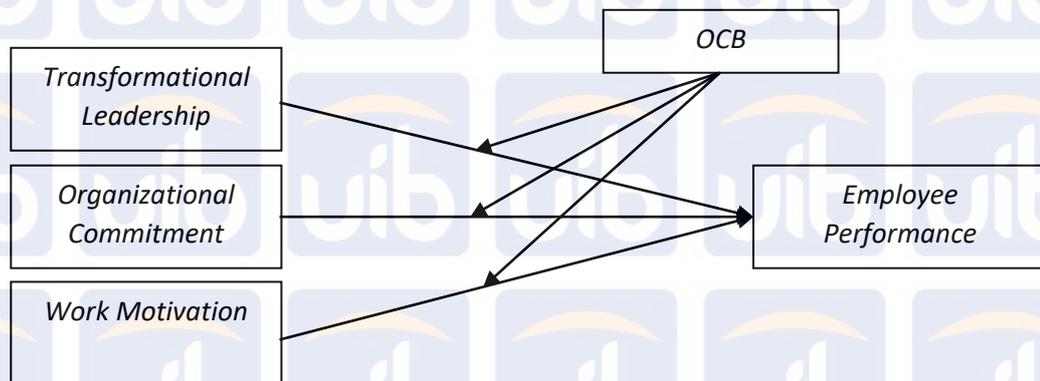
karyawan perbankan dengan status milik negara di Malang Raya, Indonesia. Total berjumlah 140 sampel yang dipilih berdasarkan kriteria yakni pada semua karyawan berstatus karyawan tetap di perbankan milik negara di Indonesia.



Gambar 2.7 Model *Respective Contribution of Entrepreneurial Leadership through Organization Citizenship Behavior in Creating Employee Performance.*

Sumber: Sani *et al.*, (2018)

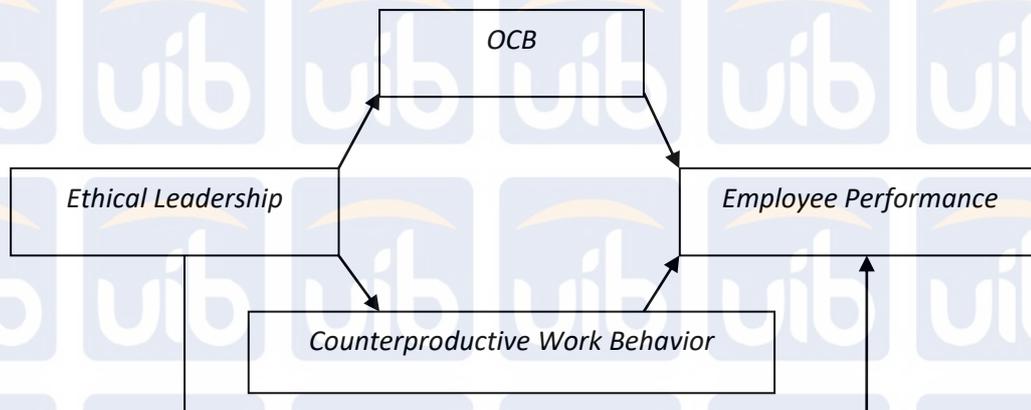
Rita *et al.*, (2017) riset ini dilakukan dengan memasukkan variabel *transformational leadership*, *organizational commitment*, *work motivation*, *organizational citizen behavior (OCB)* dan *employee performance* ke dalam model riset. Riset komprehensif di atas adalah faktor khas antara penelitian ini dan penelitian sebelumnya. Dengan kata lain, orisinalitas penelitian ini adalah riset komprehensif yang menggabungkan variabel peneliti terdahulu dan peneliti sekarang. Periode riset yang dilakukan beranjak dari bulan April dan berakhir pada Juli 2016. Penelitian dilakukan pada lembaga pemerintahan yang berlokasi di Indonesia. Dengan populasi seluruh karyawan berjumlah 368 dengan total sampel berjumlah 140 sampel yang dipilih berdasarkan kriteria peneliti.



Gambar 2.8 Model Moderating Effect of Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Organizational Commitment, Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance. Sumber: Rita et al., (2018)

Masih et al., (2017) riset ini dilakukan untuk menemukan hubungan *ethical leadership (EL)* dan *employee performance (EP)* melalui mekanisme seperti *counterproductive work behavior (CWB)* dan *organizational citizen behavior (OCB)*. Berdasarkan teori pembelajaran sosial dan teori pertukaran sosial, kami mengusulkan bahwa perilaku kepemimpinan *EL* manajemen puncak berkontribusi terhadap *EP* dengan meningkatkan *OCB* dan mengurangi perilaku *CWB*. Sampel pengujian dalam riset ini secara empiris kerangka kerjanya mencakup peserta kepala sekolah dan wakil kepala sekolah dari 107 lembaga pendidikan di Pakistan. Data dikumpulkan melalui kuesioner. Dari 300 kuesioner, peneliti mendapatkan 237 kuesioner dari para peserta. Dari yang 6 kuesioner tidak lengkap dan 11 kuesioner tidak diisi dengan benar. Oleh karena itu, peneliti mendapatkan 220 kuesioner yang dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut. Studi saat ini akan menjadi tambahan yang berharga untuk penelitian empiris berbasis teori di bidang

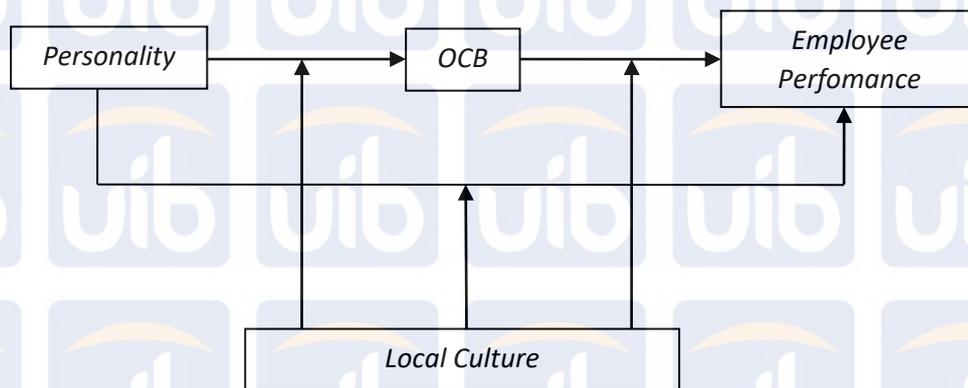
efektivitas kepemimpinan etis lapangan. Implikasi teoretis dan praktis juga disajikan di bagian akhir.



Gambar 2.9 Model *Linking Ethical Leadership to Employees' Performance: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior*. Sumber: Masih *et al.*, (2017)

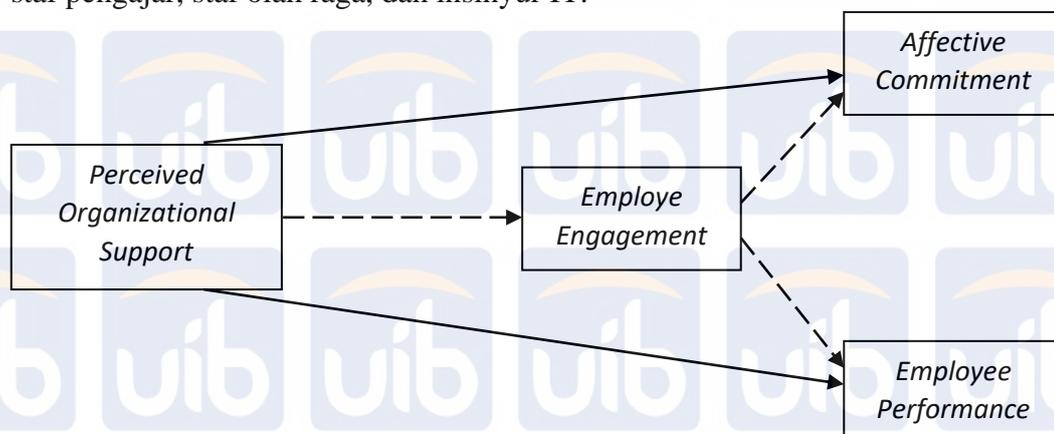
Huberta *et al.*, (2017) riset ini mencoba untuk mengeksplorasi lebih jauh pengaruh *local culture* 'pela gandong' dengan melibatkan variabel *personality* yang lebih bervariasi, *organizational citizen behavior (OCB)*, dan *employee performance* untuk menguji temuan awal yang sudah ada. Populasi yang menjadi unit analisis dalam riset ini adalah karyawan industri perbankan di Indonesia.

Penelitian ini menggunakan pela gandong sebagai variabel pemoderasi sehingga sampel yang digunakan adalah karyawan industri perbankan di kota Ambon, Indonesia yang memiliki latar belakang budaya pela gandong yang berasal darisana juga termasuk mereka yang tidak memiliki budaya pela gandong. Jumlah sampel yang digunakan adalah 200. Kuesioner dikembalikan dan layak digunakan dalam proses analisis sejumlah 187.



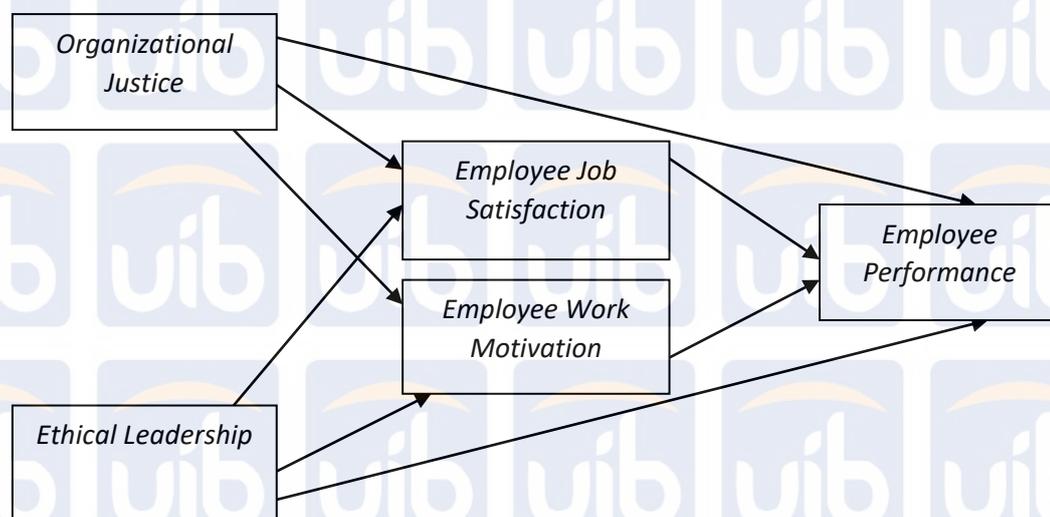
Gambar 2.10 Model Moderation of Local Culture “Pela Gandong” On the Influence of Personality Towards Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance. Sumber: Huberta et al., (2017)

Nazir & Islam, (2017) studi dilakukan demi menguji hubungan antara *perceived organizational support*, *employee engagement*, *employee performance* dan *affective commitment* terhadap 600 karyawan dari berbagai lembaga pendidikan tinggi di India. Dari 600 kuesioner yang didistribusikan, 410 kuesioner yang diisi penuh dan dikembalikan. Responden penelitian ini adalah karyawan dari berbagai departemen yang bekerja di berbagai posisi seperti staf administrasi, staf pengajar, staf olah raga, dan insinyur IT.



Gambar 2.11 Model Enhancing Organizational Commitment and Employee Performance through Employee Engagement. Sumber: Nazir & Islam, (2017)

Khuong & Quoc, (2016) riset ini secara empiris menguji pengaruh *organizational justice* dan *ethical leadership* terhadap *employee performance* di kawasan industry, Vietnam dengan analisis mediasi *employee job satisfaction* dan *employee work motivation*. Jumlah responden yang terlibat dalam riset ini adalah 677. Penelitian ini adalah riset empiris, yang didasarkan pada data primer. Selain itu, penelitian ini akan diterapkan pendekatan kuantitatif karena tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi efek *organizational justice*, *ethical leadership* terhadap *employee performance* di kawasan industry Vietnam. Kemudian, mengelompokkan faktor-faktor penentu dari yang paling efektif hingga paling tidak efektif dalam *employee performance* melalui *employee job satisfaction* dan *employee work motivation*.



Gambar 2.12 Model Effects of Organizational Justice and Ethical Leadership on Employee Performance in Binh Duong's Industrial Parks, Vietnam. Sumber: Khuong & Quoc, (2016)

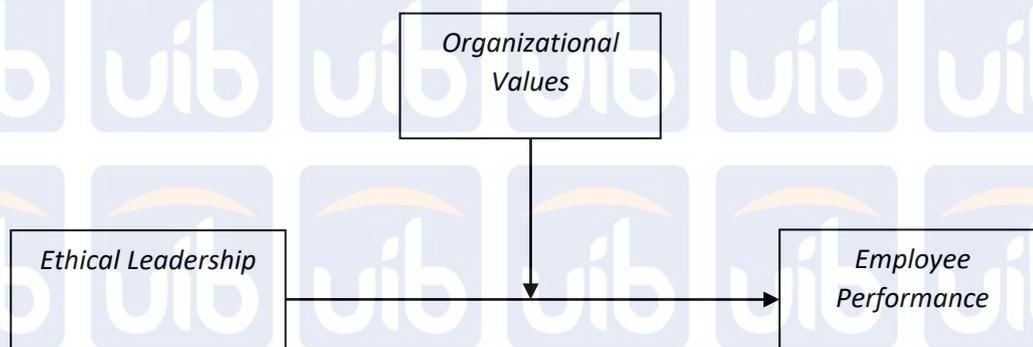
Rastgar (2016) penelitian berusaha menyelidiki dampak *transformational leadership* dan *OCB* terhadap *employee performance*. Data dikumpulkan melalui penelitian lapangan dengan menggunakan kuesioner yang disebarluaskan antara kelompok fokus yang terdiri dari 180 karyawan Bank Saderat Iran dan metode pengambilan sampel tidak disengaja.



Gambar 2.13 Model *Manager's of Role Tendency to Transformational Leadership Style on Improvement of Employees' Performance through Transformation of Organizational Citizenship Behavior*. Sumber: Rastgar (2016)

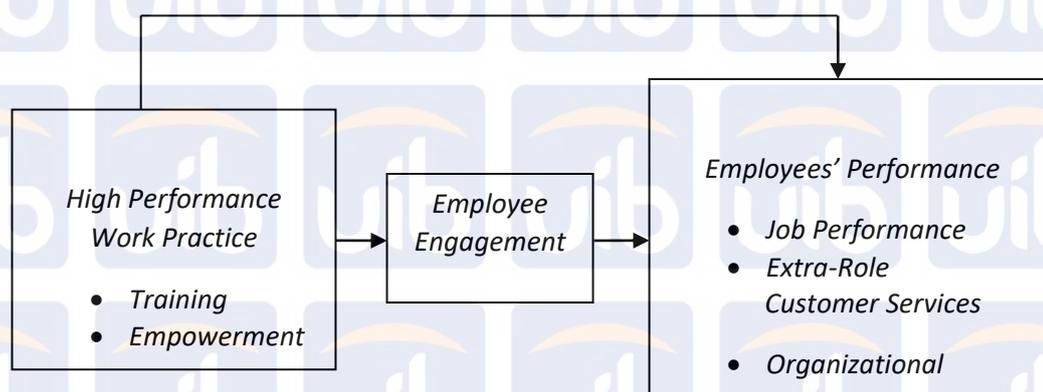
Malik *et al.*, (2016) riset ini memeriksa dampak *ethical leadership* terhadap *employee performance* dengan *organizational values* sebagai variabel mediasi. Karyawan dianggap sebagai sumber daya paling vital untuk mencapai keunggulan kompetitif. *Ethical leadership* dilambangkan sebagai partisipatif di mana pemimpin berbagi wewenangnya dengan karyawan. Dengan demikian dapat dipercaya bahwa *ethical leadership* menambah inspirasi karyawan yang pada gilirannya akan meningkatkan *employee performance*. Selain hubungan langsung antara *ethical leadership* dan *employee performance*, penelitian ini meninjau peran moderasi dari *organizational values*. Jumlah responden yang terlibat

sebanyak 265 responden dengan total 22 pertanyaan pada kuesionernya. Riset ini dilakukan pada universitas tinggi di Pakistan.



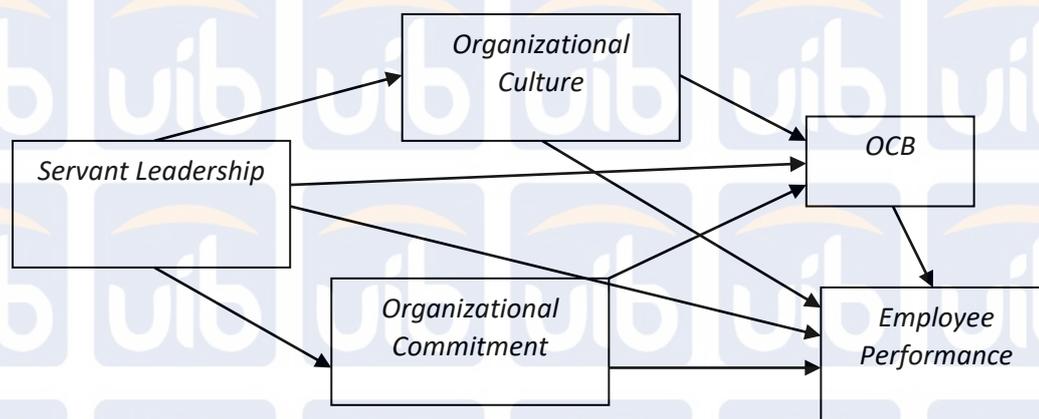
Gambar 2.14 Model *Impact of Ethical Leadership on Employees' Performance: Moderating Role of Organizational Values*. Sumber: Malik *et al.*, (2016)

Kashif & Sadiq *et al.*, (2016) studi dilakukan agar benturan dari kerja praktik *high performance* terhadap *employee performance* melalui mediasi peran *employee engagement* dapat diketahui. Agar tercapainya tujuan ini, data dikumpulkan dari karyawan yang bekerja di sektor perbankan Pakistan. Kuesioner digunakan sebagai alat untuk pengumpulan data dari sampel berjumlah 200 karyawan.



Gambar 2.15 Model *Impact of Hight Performance Work Practices on Employee Performance in Pakistan: Mediating Role of Employee Engagement*. Sumber: Kashif & Sadiq *et al.*, (2016)

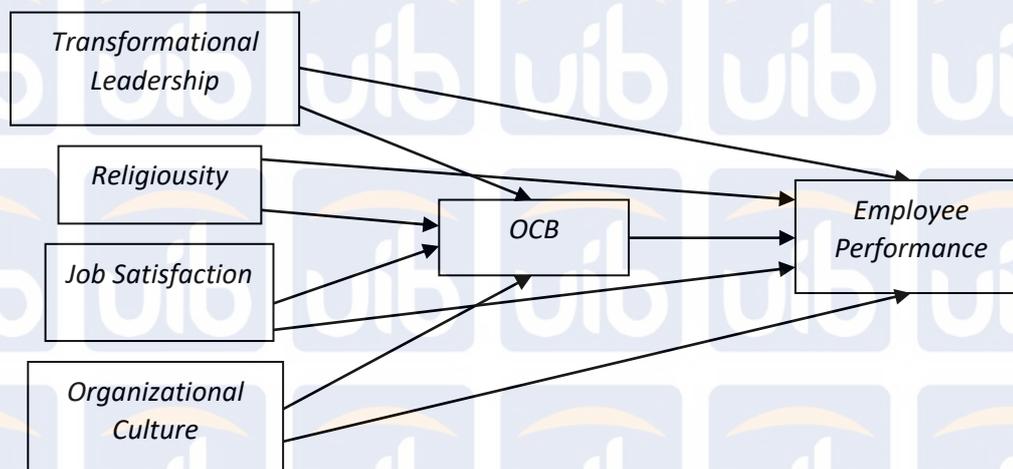
Harwiki (2016) penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *servant leadership* terhadap *employee performance* dan *organizational citizen behavior* dengan *organizational culture* dan *organizational commitment* sebagai variabel mediasi. Penelitian melibatkan 40 responden dengan sampel karyawan koperasi berjenis kelamin wanita di Indonesia.



Gambar 2.16 Model Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance in Women Cooperative. Sumber: Harwiki (2016)

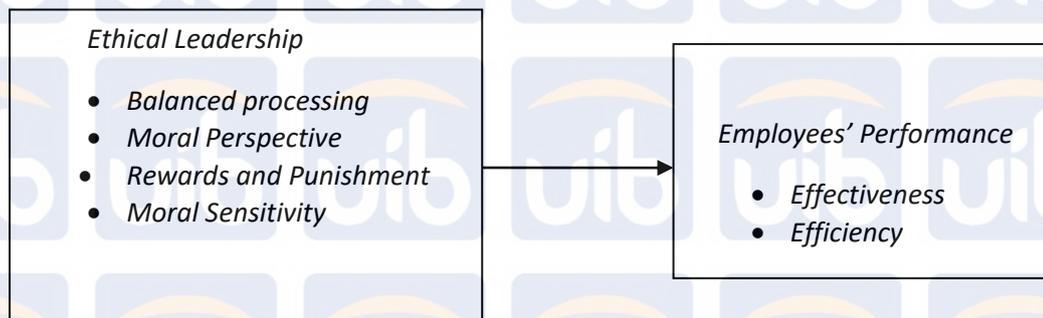
Darto *et al.*, (2015) riset ini dianalisis pengaruhnya demi mengetahui dampak *job satisfaction*, *transformational leadership*, *religiosity*, *organizational culture* terhadap *organizational citizen behavior (OCB)* dan *employee performance*. Riset ini juga menganalisis dan menguraikan efek dari variabel-variabel terkait dengan *OCB* dan *employee performance* di institut publik. Hasil yang berbeda dan terkadang bertentangan dari penelitian sebelumnya tentang hubungan antara *OCB* dan *employee performance* dapat digunakan sebagai dasar dan argumen yang kuat untuk melakukan penelitian ini di institut publik Indonesia. Jumlah sampel pada riset ini sebesar 198 karyawan dari 4 institut

publik dan 153 karyawan dinyatakan sebagai sampel responden dalam survei yang dilakukan.



Gambar 2.17 Model *Effect of Transformational Leadership, Religiosity, Job Satisfaction, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance in the Regional Offices of National Institute of Public Administration, Republic of Indonesia*. Sumber: Darto *et al.*, (2015)

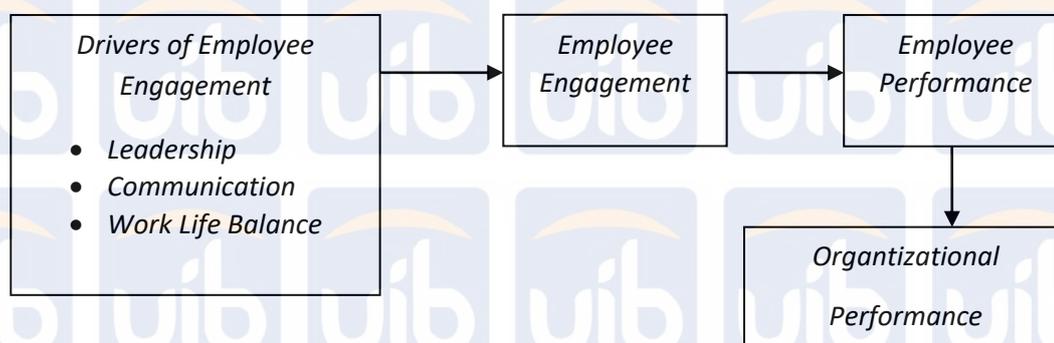
Obicci (2015) riset ini menyelidiki efek *ethical leadership* terhadap *employee performance* pada sektor publik di Uganda. Populasi target sebanyak 160 karyawan yang disurvei. Kuesioner terstruktur diberikan sendiri kepada karyawan untuk mengumpulkan data agar dapat diolah. Analisis regresi dan koefisien korelasi *Pearson* digunakan untuk menjelaskan sifat hubungan antara *ethical leadership* dan *employee performance* dan dampaknya. Riset ini adalah riset pertama yang dilakukan di Uganda yang berfokus pada efek *ethical leadership* terhadap *employee performance*.



Gambar 2.18 Model *Effect of Leadership on Employee Performance in Uganda*.

Sumber: Obicci (2015)

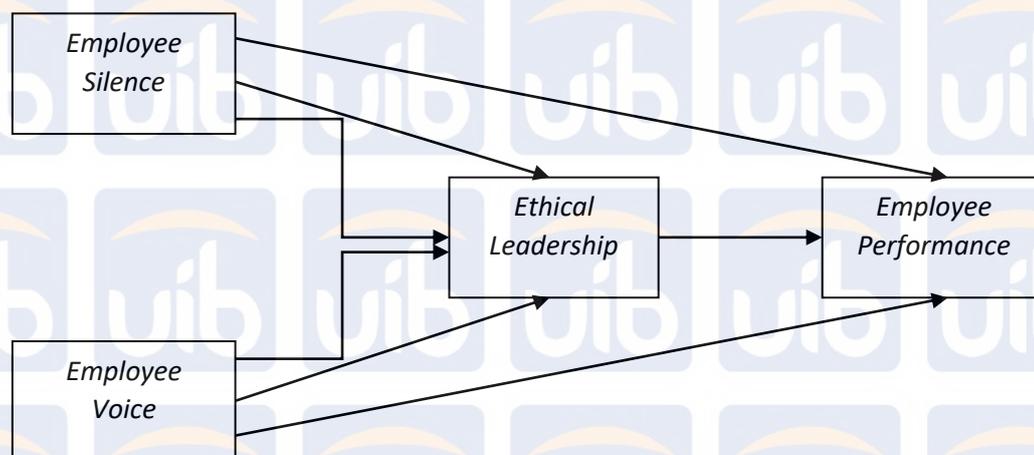
Bedarkar & Pandita, (2014) riset ini mengeksplorasi konsep *employee engagement* dan juga bersorot pada pendorong utama *employee engagement* dengan menganalisis secara khusus dengan 3 faktor pendorong yaitu *communication*, *work life balance*, dan *leadership*. Riset ini juga akan menganalisis bagaimana pendorong ini berdampak pada tingkat *employee performance* dan *organizational performance* pada 285 karyawan di India. Literatur yang tersedia tentang pendorong keterlibatan karyawan menunjukkan bahwa ada kekurangan literatur pada ketiga pendorong ini dan dampaknya terhadap keterlibatan karyawan.



Gambar 2.19 Model *A study on The Drivers of Employee Engagement Impacting*

*Employee Performance*. Sumber: Bedarkar & Pandita, (2014)

Zehir & Erdogan, (2012) riset bertujuan menggali kaitan antara *employee silence* dan *employee voice* dalam kasus *ethical leadership*. Selanjutnya, kami memeriksa *employee performance* melalui variabel-variabel ini. Riset ini, meneliti literatur terkait dan mengembangkan model penelitian dan hipotesis, membuat banyak analisis untuk penelitian ini. Riset ini juga mengungkap penyebab dan hasil dari variabel-variabel ini. Perlu dicatat bahwa pemeriksaan ini didasarkan pada survei terhadap 714 orang yang bekerja untuk perusahaan nasional dan multinasional di Turki untuk membandingkan hubungan antara analisis faktor, keandalan, korelasi dan regresi. Akibatnya, semua hipotesis didukung dan berhubungan positif.



Gambar 2.20 Model Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. Sumber: Zehir & Erdogan, (2012)

## 2.2 Definisi Variabel Dependen

*Employee performance* adalah tingkatan dari berbagai jenis tingkah laku pekerja dalam berkontribusi, tingkatan perilaku positif maupun negatif, yang

terdapat dalam penanganan dalam sebuah kelompok atau organisasi (Harwiki, 2016). Pendapat lain mendeklarasikan bahwa kemampuan kerja adalah pencapaian tujuan organisasi yang terikat seperti kualitas, efisiensi dan kinerja efektivitas lainnya (Sok & O'Cass, 2012). Berikut juga dikemukakan oleh Siahaan *et al.*, (2016), bahwa kinerja kegiatan biasanya merupakan bagian dari pekerjaan atas kegiatan individu itu sendiri dan tuntutan dalam menjalankan pekerjaan tersebut. Menurut Masakure (2016), *employee performance* adalah keahlian pegawai dalam melakukan suatu tindakan atau keterampilan khusus. Sangat diperlukannya kinerja pegawai ini, karena kemampuan seorang pegawai diukur berdasarkan kecakapan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberi atasan.

Kinerja adalah perolehan kerja dalam bobot dan kapasitas yang dicapai bagi individu karyawan dalam melakukan kewajiban atas tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Shmailan, 2016). Mengikuti Mehrzi dan Singh (2016), kemampuan kerja adalah bagaimana melaksanakan suatu kerja dan perolehan tercapainya dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Meskipun banyak penelitian berfokus pada analisis *ethical leadership* ke seluruh *employee performance* masih ada penelitian terbatas tentang pengaruhnya terhadap *employee performance*.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Dampak *Ethical Leadership* terhadap *Employee Engagement***

*Ethical leadership* menurut Brown *et al.*, (2011) dikemukakan sebagai demonstrasi perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan

hubungan antarpribadi, dan penyebaran perilaku tersebut kepada karyawan melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan. Definisi ini telah digunakan oleh para peneliti seperti (Piccolo, Greenbaum, Hartog & Folger 2010). Riset terkait *ethical leadership* memaparkan adanya perilaku kepemimpinan tertentu yang memiliki hubungan yang jelas dengan *employee engagement* seperti motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku proaktif, dan perilaku warga organisasi (Xu & Cooper, 2010). Organisasi yang terlibat memiliki kekuatan dan nilai otentik, dengan bukti yang jelas tentang kepercayaan dan keadilan berdasarkan saling menghormati, yang keduanya memiliki janji dan komitmen antara pengusaha dan karyawan yang dipahami dan dipenuhi (Ashley *et al.*, 2011).

*Employee engagement* didefinisikan sebagai sikap positif, bermakna, dan memotivasi, ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Semangat ditandai dengan tingkat energi yang tinggi, ketahanan, keinginan untuk berjuang, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan. Dedikasi ditandai dengan perasaan berharga, antusias, menginspirasi, berharga, dan menantang. Penyerapan ditandai dengan konsentrasi penuh dari suatu tugas, (Al Mehrzi & Singh, 2016). Hasil temuan serupa terdapat pada riset yang dilakukan oleh peneliti terdahulu yakni Hartog & Belschak, (2012), Kacmar *et al.*, (2014), Leung (2012), Mayer *et al.*, (2012), Piccolo *et al.*, (2013), Putu *et al.*, (2017), dan Sugianingrat *et al.*, (2019) yang mengemukakan bahwa adanya dampak positif dan signifikan antara *ethical leadership* dan *employee engagement*.

### 2.3.2 Dampak *Ethical Leadership* terhadap *Organizational Citizen Behavior* (OCB)

*Ethical leadership* ditemukan terkait dengan OCB pada riset (Avey *et al.*, 2011). Perilaku kewarganegaraan individu ditemukan di (Liu *et al.*, 2013).

Kacmar *et al.*, (2011) menyatakan sifat hubungan ini sangat tergantung pada persepsi politik dan jenis kelamin karyawan. Selain itu, Dinc dan Aydemir, (2014) memaparkan bahwa *ethical leadership* dapat meningkatkan *organizational citizen behavior* (OCB) karyawan yang ditetapkan oleh para pemimpin.

Terlebih, Yates (2014) mengemukakan bahwa karyawan menunjukkan perbedaan yang signifikan pada perilaku kepemimpinan yang sangat etis dan pada perilaku kepemimpinan yang kurang etis mengenai perilaku *organizational citizen behavior* (OCB). Wang (2014) juga mengemukakan bahwa perilaku karyawan seperti itu tergantung pada sejauh mana pengaruh yang diberikan oleh *ethical leadership* terhadap karyawannya. Bolino *et al.*, (2013) juga memaparkan kaitan *ethical leadership* terhadap OCB, menurutnya OCB positif berdampak dalam berbagai aspek dan terkadang sedikit sulit untuk menemukan sisi negatif dari perilaku *organizational citizen behavior* (OCB) tersebut.

### 2.3.3 Dampak *Ethical Leadership* terhadap *Employee Performance*

Penekanan dalam riset Fernandez (2010) mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan dianggap sebagai hal yang penting dalam memprediksi kepuasan kerja dan persepsi kinerja. Selanjutnya, Walumbwa *et al.*, (2012) meninjau bahwa kepemimpinan memainkan peran khusus, karena sebagai pemimpin mereka dapat mempengaruhi persepsi karyawan dan dapat memotivasi kinerja kerja yang efektif

dalam suatu organisasi. Selanjutnya Hoogh dan Hartog, (2012) mengemukakan *ethical leadership* menjadi lebih penting dalam memberikan dampak kepemimpinan pada karyawan dalam organisasi maupun kinerja organisasi. *Ethical leadership* dianggap sebagai kepemimpinan yang efektif dan dianggap sebagai gaya kepemimpinan partisipatif, yaitu memberdayakan karyawan dengan memberikan otonomi dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan (Brown *et al.*, 2011). Namun *ethical leadership* dan efektivitas pemimpin juga dapat berdampak secara negatif, berupa stres terkait pekerjaan maupun niat untuk hengkang dari tempat mereka bekerja (Elci *et al.*, 2012).

*Ethical leadership* secara positif berdampak pada sikap dan perilaku kerja karyawan (DeConinck, 2015). Sebagai contoh, *ethical leadership* secara signifikan positif terkait dengan *employee performance* ditemukan pada riset Bouckennooghe *et al.*, (2015), Khuntia & Suar, (2014), dan Walumbwa *et al.*, (2012), yang mengidentifikasi norma-norma spesifik dan perilaku tingkat kelompok yang mempengaruhi hubungan ini. Selain itu, Liu *et al.*, (2013) mengemukakan *ethical leadership* dan asosiasi kinerja tugas diperkuat oleh persahabatan di tempat kerja karyawan. Terkait hal tersebut, Weng (2014) juga mengutarakan bahwa *ethical leadership* adalah sumber daya dasar kinerja karyawan melalui mediasi peran hubungan interpersonal jangka panjang antara atasan terhadap bawahan.

#### **2.3.4 Dampak *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance***

Performa manajemen sebagai perangkat manajemen, penting dalam menjaga keharmonisan dan menanamkan kemajuan bagi organisasi (Kamoche,

2011). Manajemen kinerja karyawan yang lebih baik, sangat penting dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi (Stanton & Nankervis, 2011) dan (Stanton & Pham, 2014). *Employee engagement* meningkatkan *employee performance* dapat ditemukan pada riset (Macey & Schneider, 2012) dan (Rich *et al.*, 2010). Karyawan yang terlibat menunjukkan berbagai perilaku produktif yang meningkatkan upaya dalam membangun dan memastikan hubungan tim terhadap tujuan organisasi, upaya membangun dan memastikan hubungan ini mengarah pada peningkatan kinerja karyawan (Bakker & Schaufeli, 2010).

Alasan di balik upaya dan kinerja ini adalah kemampuan karyawan yang terlibat dalam mentransfer perasaan mereka ke seluruh organisasi (Bakker & Demerouti, 2010). Begitu karyawan menanggapi tujuan yang ada di dalam suatu kelompok, produktivitas mereka meningkat (Knippenberg, 2011). Selanjutnya berdasarkan riset Baumruk, (2012) dan Miles, (2013) karyawan yang terlibat bekerja secara bersama-sama dengan rekan satu tim mereka dan bertanggung jawab atas tugas mereka serta mencoba untuk berkontribusi sepenuhnya pada tujuan dan target organisasi. Karyawan yang terlibat lebih fokus pada pekerjaan mereka daripada karyawan yang tidak terlibat (Rich *et al.*, 2010). Beberapa riset mengemukakan bahwa *employee engagement* memiliki dampak yang kuat pada *employee performance* ditemukan pada riset terdahulu oleh (Bates, 2012), (Baumruk, 2012), (Rich *et al.*, 2010), dan (Richman, 2013).

### 2.3.5 Dampak *Organizational Citizen Behavior (OCB)* terhadap *Employee*

#### *Performance*

Riset dampak *organizational citizen behavior (OCB)* yang tersedia dalam evaluasi kinerja telah berpusat pada sejauh mana ia dapat memberikan kontribusi unik untuk penilaian kinerja secara keseluruhan. Faktor utama kinerja adalah kemauan untuk bekerja keras dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka. Temuan ini mendukung teori dari Robbins & Judge, (2013) yang mengkonfirmasi bahwa sebuah perusahaan dengan *OCB* tinggi biasanya memiliki kinerja yang tinggi. Menurut Ahdiyana, (2012) karyawan dengan *OCB* tinggi menunjukkan sikap dan perilaku positif terhadap pekerjaan dan organisasi mereka sehingga mereka juga melakukan hasil kerja yang positif. Ini berarti bahwa karyawan dengan perilaku *OCB* akan membawa organisasi mereka ke tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Temuan ini juga mendukung temuan Michael, (2011) di mana *OCB* telah terbukti berdampak positif seperti kegiatan tugas dalam bagaimana manajer mengevaluasi kinerja karyawan dan dianggap sebagai elemen penting dalam peningkatan *employee performance*. Sementara itu, *OCB* memiliki evaluasi penting dalam pengaturan organisasi. Riset ini mengilustrasikan seberapa besar nilai bobot yang diberikan pada *OCB* dapat memengaruhi reaksi karyawan dan bagaimana reaksi ini bergantung pada tingkat kinerja tugas mereka.

Implikasi bagi manajemen adalah untuk memanfaatkan efektivitas karyawan yang berkomitmen pada organisasi sambil melihat area lain sebagai tempat untuk mengalokasikan sumber daya tambahan untuk membantu karyawan yang kurang

berkomitmen dan menganggap ini sebagai peluang untuk peningkatan organisasi.

Riset pada Martinez, (2013) mengemukakan bahwa dalam literatur psikologi organisasi, *organizational citizen behavior (OCB)* telah memaparkan hubungan yang signifikan dengan *employee performance*. Terkait riset yang dikemukakan oleh Abbas & Azim (2012) dan Aslam & Afzal, (2010) juga menyimpulkan bahwa *OCB* memiliki dampak positif yang signifikan terhadap *employee performance*.

### **2.3.6 Dampak *Ethical Leadership* terhadap *Employee Performance* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi**

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang strategis bergantung pada *employee performance*. Pemimpin sebagai panutan menjadi sumber penting panduan moral bagi karyawan dan pada saat yang sama, harus bertanggung jawab atas pengembangan moral organisasi. Akibatnya, *ethical leadership* dan moral pemimpin semakin dibutuhkan (Sugianingrat *et al.*, 2019). *Employee engagement* berdampak pada *employee performance*, seperti yang dikemukakan oleh (Bagyo, 2013), (Anitha, 2014) dan (Bedarkar & Pandita, 2014). Hubungan antara *ethical leadership* dan *employee engagement* ditemukan di Mayer *et al.*, (2010), Piccolo *et al.*, (2010) dan Kacmar *et al.*, (2011), yang menegaskan bahwa adanya hubungan positif antara *ethical leadership* dan *employee engagement*.

Riset lain membuktikan bahwa *employee engagement* dapat meningkatkan *employee performance* dan kesuksesan organisasi yakni (Bates, 2010), (Baumruk, 2011), dan (Richman, 2012). Adanya interaksi parsial pada tiap *ethical leadership* dengan interaksi *employee engagement* dan *employee engagement* dengan

hubungan *employee performance*, memaparkan bahwa *employee engagement* berpotensi dalam pembentukan variabel mediasi antara *ethical leadership* dan *employee performance*.

### **2.3.7 Dampak *Ethical Leadership* terhadap *Employee Performance* dengan**

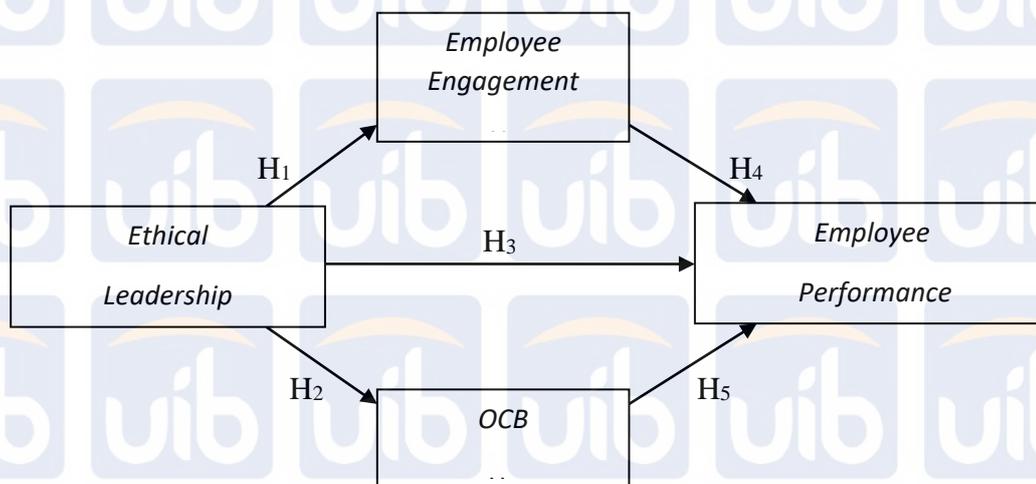
#### ***Organization Citizen Behavior (OCB)* sebagai Variabel Mediasi**

*Ethical leadership* mampu berdampak pada *OCB* menurut beberapa penelitian seperti (Cyril & Girindra, 2010), (Michael & Linda, 2011) dan (Silke, 2012). Selain itu, beberapa riset menegaskan bahwa *OCB* memungkinkan dalam meningkatkan *employee performance*, seperti yang dikemukakan oleh (Gholamreza *et al.*, 2013), (Kilinc & Ulusoy, 2014), dan (Luthans, 2011).

Berkenaan dengan sejumlah hasil riset yang memaparkan adanya hubungan parsial pada setiap variabel yaitu *ethical leadership* dengan *OCB* dan *OCB* dengan *employee performance*, hal ini bertinjau bahwa *OCB* dapat menjadi variabel mediasi diantara *ethical leadership* dan *employee performance*.

## **2.4 Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis**

Model yang digunakan berasaskan pada variabel bebas dan variabel terikat yang saling mempengaruhi satu sama lainnya. Dalam riset yang dilakukan peneliti, peneliti memaparkan bentuk model yang dibangun seperti berikut:



Gambar 2.21 Model Analisis Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Employee Performance*, dengan *Employee Engagement* dan *Organizational Citizen Behavior (OCB)* sebagai Variabel Mediasi. Sumber: Putu *et al.*, (2017) & Sugianingrat *et al.*, (2019)

Adapun hipotesis yang peneliti ajukan dalam pencapaian tujuan dari riset ini adalah seperti berikut:

H<sub>1</sub>: Adanya dampak signifikan positif antara *ethical leadership* terhadap *employee engagement*.

H<sub>2</sub>: Adanya dampak signifikan positif antara *ethical leadership* terhadap *organizational citizen behavior (OCB)*.

H<sub>3</sub>: Adanya dampak signifikan positif antara *ethical leadership* terhadap *employee performance*.

H<sub>4</sub>: Adanya dampak signifikan positif antara *employee engagement* terhadap *employee performance*.

H5: Adanya dampak signifikan positif antara *organizational citizen behavior (OCB)* terhadap *employee performance*.

H6: Adanya dampak signifikan positif antara *ethical leadership* terhadap *employee performance* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

H7: Adanya dampak signifikan positif antara *ethical leadership* terhadap *employee performance* dengan *organizational citizen behavior (OCB)* sebagai variabel mediasi.