

## BAB V

### PENUTUP DAN SARAN

Pada bab ini dijabarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang sudah dilakukan, implikasi penelitian terhadap manajerial perusahaan, dan keterbatasan dari penelitian. Selanjutnya berdasarkan kesimpulan, implikasi manajerial dan keterbatasan, peneliti akan memberikan saran – saran bagi penelitian di masa mendatang.

#### 5.1. Kesimpulan

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

1. Kepemimpinan etis berpengaruh positif (searah) dan signifikan terhadap *voice behavior* di CV Andi Offset Yogyakarta. Dengan demikian hipotesis pertama pada penelitian ini diterima.
2. Kepemimpinan etis berpengaruh positif (searah) dan signifikan terhadap *employee engagement* di CV Andi Offset Yogyakarta. Dengan demikian hipotesis kedua pada penelitian ini diterima.
3. *Employee engagement* berpengaruh positif (searah) dan signifikan terhadap *voice behavior* di CV Andi Offset Yogyakarta. Dengan demikian hipotesis keempat pada penelitian ini diterima.

4. Hasil analisis regresi dengan menggunakan *employee engagement* yang memediasi pengaruh antara kepemimpinan etis terhadap *voice behavior* menyimpulkan bahwa ada pengaruh mediasi *employee engagement* bersifat *full mediation* atau *employee engagement* memiliki peran penuh dalam memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap *voice behavior*.

## 5.2. Implikasi Manajerial

Bagi perusahaan kecil hingga menengah, kepemimpinan etis dalam pengelolaan SDM merupakan hal yang penting untuk diperhatikan pada setiap pemimpin, baik pemimpin tingkat atas maupun menengah karna akan memiliki pengaruh yang besar tentang bagaimana karyawan akan berperilaku dalam perusahaan. Kepemimpinan etis tidak hanya melihat bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi karyawannya, tetapi juga bagaimana pemimpin menyalurkan nilai – nilai etika kepada mereka. Perusahaan yang memiliki kepemimpinan etis akan melahirkan perasaan positif dalam diri karyawan. Perasaan positif tersebut akan memacu karyawan untuk bertindak secara lebih atau *extra*. Sebelum munculnya perilaku *extra*, karyawan memerlukan sebuah motivasi unik yang akan membuat mereka mendedikasikan dirinya secara penuh dalam pekerjaan baik secara fisik, kognitif, maupun emosi, dan motivasi itu disebut juga *employee engagement*.

Kepemimpinan etis jika diterapkan dalam perusahaan akan memunculkan berbagai perilaku *extra* bagi karyawan, salah satunya adalah *voice behavior*. Penelitian ini membuktikan bahwa perilaku tersebut tidak bisa muncul secara langsung dengan

hanya memiliki persepsi mengenai pemimpin yang etis. Perusahaan membutuhkan sebuah motivasi yang dapat mendorong karyawan untuk berperilaku *extra* yaitu *employee engagement*. Kepemimpinan etis mampu menumbuhkan *employee engagement*. Pemimpin yang menerapkan nilai – nilai etika seperti bertanggung jawab penuh terhadap karyawannya, memperhatikan kebutuhan mereka, jujur, berperilaku adil, menghormati setiap individu, dan mau menerima pendapat dari karyawannya, akan membuat mereka belajar dan meniru model perilaku tersebut dan memunculkan perasaan bahwa mereka dilibatkan dan dihargai dalam perusahaan. Perasaan tersebut merupakan faktor penggerak yang utama dalam *employee engagement*.

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

### 5.3. Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan kesimpulan di atas, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Bagi CV Andi Offset Yogyakarta

Menurut Morisson (2014) perusahaan akan berjalan dengan lebih baik ketika para karyawannya bersedia mengutarakan ide, informasi dan gagasan yang mereka punya. Ketika karyawan melakukan *voice behavior*, banyak keuntungan yang akan didapatkan oleh perusahaan seperti masalah akan lebih cepat diselesaikan, perusahaan akan lebih berinovasi, dan banyak pendapat dari bawahan yang dapat mengarahkan pemimpin untuk mengambil keputusan lebih bijak. Berdasarkan hasil yang telah disajikan, *voice behavior* pada karyawan tergolong tinggi, contohnya pada pertanyaan ke-lima yaitu bahwa mereka berani menyampaikan saran – saran perubahan berdasarkan niat mereka untuk membangun perusahaan, hal itu berarti karyawan akan menyampaikan ide, gagasan, dan saran jika terjadi suatu masalah atau keluhan. Perusahaan harus menyambut baik perilaku karyawan tersebut supaya tujuan dari *voice behavior* itu sendiri dapat tercapai. Selain itu, karyawan mempersepsikan kepemimpinan etis dalam perusahaan dengan sangat baik, sebagai contoh persepsi kepemimpinan etis menurut karyawan pada pertanyaan ke-sembilan, seorang pemimpin etis berfikir bahwa sukses tidak hanya berdasarkan hasil akhir, tetapi juga proses menaatkannya, sehingga proses relasi karyawan dengan pemimpin

harus tetap dijaga secara proaktif agar kualitas kepemimpinan etis dan *voice behavior* semakin meningkat.

Kemudian bagi perusahaan, sangat diperlukan untuk merancang program pelatihan yang berguna untuk meningkatkan kepemimpinan etis. Hasil dari penelitian memang menyajikan bahwa tingkat kepemimpinan etis tergolong sangat baik. Selain itu perlu ditingkatkan lagi yaitu *employee engagement*. Dari hasil deskriptif menunjukkan bahwa *engagement* karyawan sangat tinggi, contohnya pada pertanyaan ke-lima, mereka akan berjuang sekuat tenaga untuk menyelesaikan pekerjaannya. Jika hal itu diimbangi dengan persepsi pemimpin yang etis, maka karyawan akan semakin *engage* dalam pekerjaannya, hal itu terlihat dari hasil penelitian. Selain itu, ketika melakukan rekrutmen untuk posisi direktur atau kepala bagian, perusahaan dapat memasukan kriteria kepemimpinan etis seperti level integritas yang tinggi, standar moral, dan memiliki perhatian kepada orang lain.

## 2. Bagi Penelitian Selanjutnya

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

metode pengumpulan data yang lebih beragam sehingga hasil penelitian menjadi lebih valid dan tidak membosankan.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Peneliti menyadari dalam penelitian ini menemui beberapa keterbatasan antara lain :

1. Kalimat pertanyaan dalam kuesioner yang sulit untuk dimengerti sehingga memungkinkan adanya perbedaan pemahaman antara peneliti dengan responden yang akan mempengaruhi jawaban dari responden sehingga hasil yang didapatkan kurang maksimal.
2. Ketika menyebarkan kuesioner, peneliti hanya menitipkan kuesioner kepada bagian personalia, sehingga peneliti tidak dapat memastikan apakah semua responden mengisi kuesioner sesuai dengan yang dialami atau tidak.
3. Peneliti juga kesulitan untuk mengetahui jumlah penyebaran kuesioner pada tiap bagian divisi karena ada dua divisi yang tidak ikut serta dalam pengisian kuesioner.
4. Keterbatasan jumlah responden yang membuat hasil penelitian ini kurang maksimal ketika akan diimplementasikan kepada perusahaan lain yang setara.
5. Penelitian ini memiliki  $R^2$  yang kecil terutama pada pengaruh dari variabel kepemimpinan etis, hal itu berarti kepemimpinan etis kurang bisa menjelaskan efeknya pada variabel lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A., Kumar, V., and Day, G. S., (2004) *Marketing Research*. Eight Edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Aczel, A D & Sounderpandian, J., (2002), *Complete Business Statistics*, 5th Edition, Tata McGraw-Hill, India.
- Al-sharafi, H., & Rajiani, I., (2013), “Promoting organizational citizenship behavior among employees - The role of leadership practices”, *International Journal of Business & Management*, 8(6), 47–54.
- Avey, J.B., Palanski, M.E. and Walumbwa, F.O., (2011), “When leadership goes unnoticed: the moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 98 No. 4, pp. 573-582.
- Azwar, S., (2007), *Metode Penelitian*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Babcock-Roberson, M.E. and Strickland, O.J. (2010), “The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors”, *The Journal of Psychology*, Vol. 144 No. 3, pp. 313-326.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A., (1986), “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical consideration”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 No. 6, pp. 1173-1182.
- Blader, S. and Tyler, T.R., (2009), “Testing and expanding the group engagement model”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 No. 2, pp. 445-464.
- Brown, M.E. and Trevin˜ o, L.K., (2006), “Ethical leadership: a review and future directions”, *Leadership Quarterly*, Vol. 17 No. 6, pp. 595-616.
- Brown, M.E., Trevin˜ o, L.K. and Harrison, D.A., (2005), “Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97 No. 2, pp. 117-134.

- Buble, M., (2012), “Interdependence of Organizational Culture and Leadership Styles in Large Firms”, *Journal of Contemporary Management Issues*, 17(2), pp: 85-97.
- Cheng, J., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Cheung, Y. H., (2014), “Ethical leadership, work engagement, and voice behavior”, *Industrial Management & Data System*, Vol. 114 No. 5, pp. 817-831.
- Christiani, D., (2011), “Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik dan Keterikatan Kerja Terhadap Kewarfaan Oragnisasional”, *Skripsi*, Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta. (tidak dipublikasikan).
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N., (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19, 297–311.
- Detert J. R., Burris E. R., (2007), “Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?”, *Academy of Management Journal*, 50, 869-884.
- Elia, P.D., (2015), “Hubungan antara dimensi LMX dengan employee engagement pada karyawan sumber baru KIA Yogyakarta”, *Skripsi*, Sanata Dharma. (tidak dipublikasikan).
- Ghozali, I., (2007), *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, BP-Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibbons, J., (2006), “Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications”, *The Conference Board*, New York, NY, pp. 1-21.
- Guest, D., (2014), “Employee engagement: A Sceptical analysis”, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Perfomance*”, 1(2), 141-156.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E., (2010), *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.



- Kalshoven, K., Den Hartog, N., De Hoogh, A., (2011), "Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality", *Journal of Business ethics*, 100 (2), p. 349-366.
- Kar, Subhasree., (2013), "Ethical leadership: best practice for success", *Journal of business and management*, Pp112-116.
- Khan, W.A., (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement", *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Khuong, M., N and Dung, D., (2015), "The Effect of Ethical Leadership and Organizational Justice on Employee Engagement — The Mediating Role of Employee Trust," *International Journal of Trade, Economics and Finance* vol.6, no.4, pp. 235-240.
- Kowalski, R. M., (1996), "Complaints and Complaining: Functions, Antecedents, and Consequences". *Psychological Bulletin*, 119/2, pp. 179-196.
- Kühnel, J., Sonnentag, S. and Westman, M., (2009), "Does work engagement increase after a short respite? The role of job involvement as a double-edged word", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82 No. 3, pp. 575-594.
- Kular, S., Gatenby M., Rees, C., Soane, E. and Truss, K., (2008), "Employee Engagement: A Literature Review", Kingston University.
- Kuncoro, Mudrajad., (2013), "Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi" Edisi 4, Erlangga, Jakarta.
- Kuo, Y. K., (2013), "Organizational commitment in an intense competition environment", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 113 No. 1, pp. 39-56.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y., (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202.

- May, D.R., Richard L.G., & Lynn M.H., (2004), “The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of human spirit at work”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(11).
- Mayer, D.M., kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. and Salvador, R. (2009), “How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 108 No. 1, pp. 1-13.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P., (2003), “An exploratory study of employee silence: What employees do not say to their bosses and why”, *Journal of Management Studies*, 40, 1453-1476.
- Morrison E. W., Milliken F. J., (2000), “Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world”, *The Academy of Management Review*, 25(4): 706–727.
- Morrison, E. W. (2014), “Employee voice and silence”, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), pp. 173-197.
- Nikolaou, I., Vakola, M & Bouradas, D., (2008), “Who speaks up at work? Dispositional influences on employees voice behaviour”, *Personnel Review*, 37(6), 666-679.
- Northouse, Peter G., (2013), *Kepemimpinan: Teori dan Praktik, Ed.6*, Terjemahan, Jakarta: Indeks.
- Organ, D.W., (1998), “Organizational citizenship behavior: It’s construct clean-up times”, *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Piccolo, R.F., Greenbaum, R., Den Hartog, D.N. and Folger, R., (2010), “The relationship between ethical leadership and core job characteristics”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31 Nos 2-3, pp. 259-278.
- Pinder, C. C. and Harlos, K. P., (2001), “Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice”, In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20. New York: JAI Press, 331–69.

- Prasetyo, T.K.A., (2016), “Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Employee Voice Behavior Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediator”, *Skripsi*, Fakultas Psikologi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta. (tidak dipublikasikan).
- Premeaux S. F., Bedeian A. G. (2003), “Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace”, *Journal of Management Studies*, 40, 1537-1562.
- Rana, S., Alexandre A., & Oleksandr T., (2014), “A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement”, *Journal of Work place Learning*, 26(3/4), 2780-2798.
- Rich, B.L., LePine, J.A. and Crawford, E.R., (2010), “Job engagement: antecedents and effects on job performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 53 No. 3, pp. 617-635.
- Saks, A. M., (2006), "Antecedents and Consequences of Employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 600-619.
- Salanova, M. and Schaufeli, W.B., (2008), “A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 116-131.
- Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B., (2009). "How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism" *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* Vol. 30, pp. 893–917.
- Schaufeli, W.B., and Bakker, A.B., (2004), “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 293 – 315.
- Schlenker, B. R., & Weigold, M. E., (1989), “Goals and the self-identification process: Constructing desired identities”, In L. A. Pervin (Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology* (pp. 243-290).

- Sekaran, U. and Bougie, R., (2013), *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. 6th Edition*, Wiley, New York.
- Shankar, T., & Bhatnagar, J., (2010), "Work life balance, employee engagement, emotional consonance/dissonance & turnover intention", *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(1), 74-87.
- Shuck, B., Rocco, T. S., & Albornoz, C. A., (2010), "Exploring employee engagement from the employee perspective: Implications for HRD", *Journal of European Industrial Training*, 35(4), 300-325.
- Sirca, N. T., (2013), "Towards organisational performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 113 No. 3, pp. 367-384.
- Soane, E., Catherine, T., Kerstin, A., Amanda, S., Chris R., Mark, G., (2012), "Development dan Application of A New Measure of Employee Engagement : The ISA Engagement Scale", *Human Resources Development International*, 15(5), 529-547.
- Sugiyono., (2009), *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Teh, P. L. and Hongyi, S., (2012), "Knowledge sharing, job attitudes and organizational citizenship behavior", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 112 No. 1, pp. 64-82.
- Toor, S.R. and Ofori, G., (2009), "Ethical leadership: examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture", *Journal of Business Ethics*, Vol. 90 No. 4, pp. 533-547.
- Trevino, L.K., Hartman, & Brown., (2000)., "Moral Person and Moral Manager : How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership", *California Management Review*, Vol. 42, No. 4.
- Van Dyne, L. and LePine, J.A., (1998), "Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity", *Academy of Management Journal*, Vol. 41 No. 1, pp. 108-119.

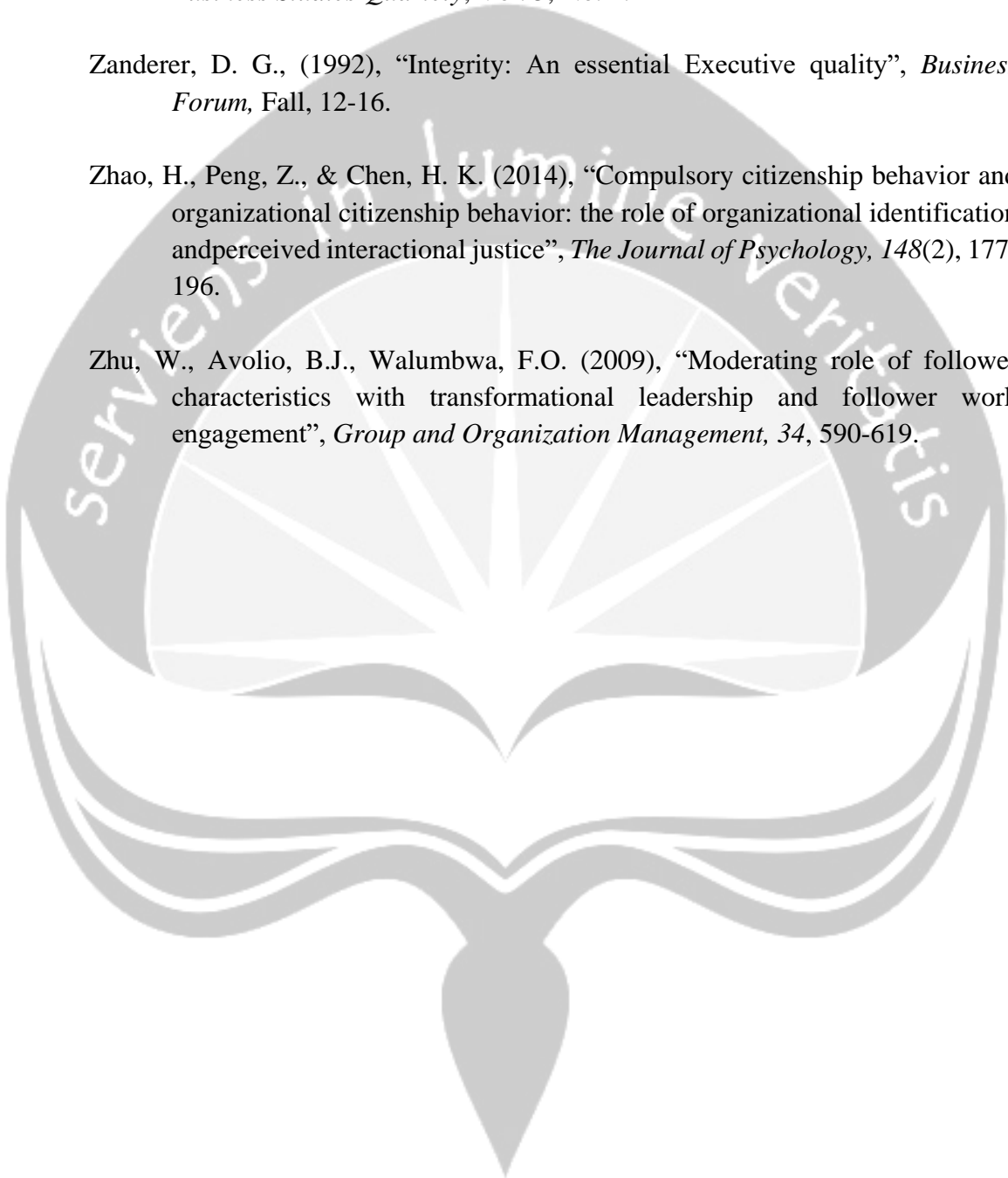
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C., (2003), Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Park, J. M., (1995), "Extra-role behavior: In pursuit of construct and definitional clarity a bridge over muddied waters", *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Van Dyne, L., VandeWalle, D., Kostova, T., Latham, M.E., & Cummings, L.L. (2000), Collectivism, propensity to trust, and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 3-23.
- Walumbwa, F.O. and Schaubroeck, J. (2009), "Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 No. 5, pp. 1275-7286.
- Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. and Christensen, A.L. (2011), "Linking ethical leadership to employee performance: the roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 115 No. 2, pp. 204-213.
- Whiteside D. B., Barclay L. J., (2013), "Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes", *Journal of Business Ethics*, 116(2): 251–266.
- Wirartha, I Made, (2006), *Metode Penelitian Sosial Ekonomi*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Yuan, L., Yue Y., Jian L., & Lutao N., (2014), "Occupational commitment, industrial relations and turnover intention: Empirical evidence from China", *Chinese Management Studies*, Vol. 8(1), pp.66-84.
- Yukl, G., (2005), *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima, Indeks, Jakarta.
- Zaman, F., Muhammad, H., Nas, Z,m Ahmed, M., Raja., Mehmood, Y., Marri, K., and Yousuf, M., (2013), "The Mediating Role of Intrinsic Motivation

between Islamic Work Ethics and Employee Job Satisfaction”, *Journal of Business Studies Quartely*, Vol. 5, No. 1.

Zanderer, D. G., (1992), “Integrity: An essential Executive quality”, *Business Forum*, Fall, 12-16.

Zhao, H., Peng, Z., & Chen, H. K. (2014), “Compulsory citizenship behavior and organizational citizenship behavior: the role of organizational identification and perceived interactional justice”, *The Journal of Psychology*, 148(2), 177-196.

Zhu, W., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. (2009), “Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement”, *Group and Organization Management*, 34, 590-619.





# Lampiran I

Kuesioner

Kepada Yth,

Bapak / Ibu Karyawan CV ANDI OFFSET

Di Yogyakarta

Dengan hormat,

Saya Paulus Nargy Mijanarko mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang sedang melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap *Voice Behavior* yang Dimediasi oleh *Employee Engagement* pada Karyawan CV ANDI OFFSET Yogyakarta”. Untuk itu, saya meminta kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu yang sebenarnya. Perkenankan saya memohon bantuan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi beberapa pertanyaan yang telah saya lampirkan.

Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian. Data dari anda akan saya jamin kerahasiaannya. Tidak ada jawaban yang salah atau benar. Jawablah sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu yang sebenarnya. Jika sudah selesai, jangan lupa periksa kembali agar tidak ada pertanyaan yang terlewatkan. Peran serta, kejujuran, dan obyektivitas dalam pengisian kuesioner ini sangat berguna bagi hasil penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta dan CV ANDI OFFSET.

Demikian surat permohonan ini, atas kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Paulus Nargy Mijanarko



## KUESIONER

### A. Identitas Responden

Isi dan berilah tanda silang (X) pada pilihan dibawah ini :

- Jenis Kelamin : a. Laki – laki  
b. Perempuan
- Usia : ..... Tahun
- Pendidikan : a. SMA / Sederajat  
b. D3 / Sederajat  
c. S1  
d. S2
- Bekerja di bidang/devisi : a. Keuangan b. Produksi d. Penerbit  
b. Personalia c. Pemasaran
- Masa Jabatan : a. < 1 tahun  
b. 1 – 3 tahun  
c. 3 – 5 tahun  
d. > 5 tahun

### B. Variabel Penelitian

Petunjuk Pengisian :

Berikan tanda silang (X) pada kolom jawaban dibawah yang menurut anda paling sesuai dengan kondisi atau keadaan yang anda alami/rasakan.

#### 1. KEPEMIMPINAN ETIS

Pada bagian ini responden akan diberikan pertanyaan mengenai kepemimpinan etis. Definisi kepemimpinan etis disini adalah kepemimpinan etis sebagai **demonstrasi perilaku normatif** yang tepat melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal yang dilakukan kepada bawahan melalui **komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan** (Brown et al., 2005).

No.	Pernyataan	Jawaban Anda				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1.	Seorang pemimpin yang etis mendengarkan apa yang karyawan katakan					
2.	Seorang pemimpin yang etis mendisiplinkan karyawan yang melanggar standar etika					
3.	Seorang pemimpin yang etis mengelola kehidupan pribadinya secara etis					
4.	Seorang pemimpin yang etis memikirkan dan memperhatikan karyawannya					
5.	Seorang pemimpin yang etis membuat keputusan yang adil dan seimbang					
6.	Seorang pemimpin yang etis dapat dipercaya					
7.	Seorang pemimpin yang etis menanamkan etika atau nilai – nilai bisnis saat berinteraksi dengan karyawan					
8.	Seorang pemimpin yang etis memberi contoh bagaimana melakukan sesuatu dengan cara yang benar					
9.	Seorang pemimpin yang etis berfikir bahwa sukses tidak hanya berdasarkan hasil akhir tetapi juga proses dalam mendapatkannya					
10.	Pada saat pemimpin yang etis membuat keputusan, ia akan bertanya “apakah hal ini tepat untuk dilakukan?”					

## 2. EMPLOYEE ENGAGEMENT

Pada bagian ini responden akan diberi pertanyaan mengenai *employee engagement*. Definisi yang digunakan adalah *employee engagement* sebagai **motivasi yang unik** dan dikonseptualisasikan sebagai **pemanfaatan aktualisasi diri dalam sebuah organisasi untuk peran kerja mereka secara fisik, kognitif dan emosional**.

No.	Pernyataan	Jawaban Anda				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1.	Saya bekerja secara insentif dalam pekerjaan saya					
2.	Saya menggunakan usaha penuh dalam bekerja					
3.	Saya mencurahkan banyak tenaga untuk pekerjaan saya					
4.	Saya berusaha keras untuk tampil baik dalam bekerja					
5.	Saya berjuang sekuat saya untuk menyelesaikan pekerjaan saya					
6.	Saya menggunakan banyak tenaga dalam pekerjaan saya					
7.	Saya berantusias dalam pekerjaan saya					
8.	Saya merasa berenergi dalam pekerjaan saya					
9.	Saya tertarik dalam pekerjaan saya					
10.	Saya bangga terhadap pekerjaan saya					
11.	Saya merasa positif dalam pekerjaan saya					
12.	Saya bergairah dengan pekerjaan saya					
13.	Dalam bekerja, pikiran saya fokus pada pekerjaan saya					
14.	Dalam bekerja, saya memberikan banyak perhatian kepada pekerjaan saya					
15.	Dalam bekerja, saya berkonsentrasi penuh					
16.	Dalam bekerja, saya fokus pada pilihan yang terbaik dan saya harus memberi perhatian lebih pada pilihan tersebut					
17.	Dalam bekerja, saya terpicat pada pekerjaan saya					
18.	Dalam bekerja, saya mencurahkan banyak perhatian					

### 3. VOICE BEHAVIOR

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

No.	Pernyataan	Jawaban Anda				
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1.	Saya mengungkapkan solusi untuk masalah - masalah yang terjadi dengan maksud untuk menguntungkan perusahaan					
2.	Saya mengembangkan dan membuat rekomendasi terkait permasalahan yang berdampak bagi perusahaan					
3.	Saya berani menyampaikan pendapat tentang permasalahan dalam pekerjaan meskipun karyawan lain tidak setuju					
4.	Saya berani menyampaikan ide proyek baru, yang dapat menguntungkan perusahaan					
5.	Saya berani menyampaikan saran - saran perubahan, berdasarkan pada keinginan saya untuk membangun perusahaan					



# Lampiran II

Data Responden

## Frequencies

### Statistics

		Gander	Usia	Pendidikan	Divisi	M_Jabatan
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0

## Frequency Table

### Gander

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki - Laki	21	46.7	46.7	46.7
	Perempuan	24	53.3	53.3	100.0
Total		45	100.0	100.0	

### Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22	2	4.4	4.4	4.4
	23	2	4.4	4.4	8.9
	24	1	2.2	2.2	11.1
	25	2	4.4	4.4	15.6
	27	1	2.2	2.2	17.8
	30	1	2.2	2.2	20.0
	31	1	2.2	2.2	22.2
	34	3	6.7	6.7	28.9
	35	3	6.7	6.7	35.6
	36	1	2.2	2.2	37.8
	37	1	2.2	2.2	40.0
	38	2	4.4	4.4	44.4
	39	1	2.2	2.2	46.7
	40	2	4.4	4.4	51.1
	41	1	2.2	2.2	53.3
	42	1	2.2	2.2	55.6
	43	2	4.4	4.4	60.0
	44	1	2.2	2.2	62.2

45	3	6.7	6.7	68.9
46	2	4.4	4.4	73.3
47	1	2.2	2.2	75.6
48	1	2.2	2.2	77.8
49	1	2.2	2.2	80.0
50	1	2.2	2.2	82.2
51	2	4.4	4.4	86.7
53	2	4.4	4.4	91.1
54	4	8.9	8.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

#### Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/Sederajat	21	46.7	46.7	46.7
	D3/Sederajat	2	4.4	4.4	51.1
	S1	22	48.9	48.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

#### Divisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Keuangan	12	26.7	26.7	26.7
	Personalia	8	17.8	17.8	44.4
	Produksi	19	42.2	42.2	86.7
	Pemasaran	6	13.3	13.3	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

#### M\_Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-3 tahun	6	13.3	13.3	13.3
	3-5 tahun	7	15.6	15.6	28.9
	> 5 tahun	32	71.1	71.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	



**Lampiran III**  
**Data Isi Kuesioner**



## Variabel Kepemimpinan Etis

K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	R	T
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3.8	38
4	5	3	3	3	4	4	4	4	5	3.9	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.9	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.0	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.0	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.0	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.0	40
4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4.0	40
3	3	4	5	5	5	4	3	5	4	4.1	41
5	4	4	4	4	5	5	4	4	2	4.1	41
3	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4.1	41
5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4.1	41
3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4.2	42
3	5	4	4	5	5	4	4	5	3	4.2	42
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4.2	42
4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4.3	43
4	5	4	5	5	4	4	5	5	2	4.3	43
4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4.3	43
4	4	5	4	5	5	3	4	5	4	4.3	43
3	5	4	5	5	3	4	4	5	5	4.3	43
5	5	5	5	4	4	3	5	5	3	4.4	44
4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4.4	44
5	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4.4	44
5	5	5	5	5	2	4	4	5	5	4.5	45
4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4.5	45
4	5	4	5	5	3	5	5	5	4	4.5	45
4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4.5	45
4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4.5	45

5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4.6	46
5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4.6	46
5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	4.6	46
5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4.6	46
5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	4.6	46
5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4.7	47
5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4.7	47
5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4.7	47
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4.7	47
5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4.7	47
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4.8	48
5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4.8	48
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4.8	48
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0	50
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0	50
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0	50
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0	50

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
K1	45	3	5	4.36	.679
K2	45	3	5	4.56	.546
K3	45	2	5	4.22	.704
K4	45	3	5	4.51	.589
K5	45	3	5	4.62	.535
K6	45	2	5	4.42	.723
K7	45	3	5	4.16	.638
K8	45	3	5	4.42	.583
K9	45	3	5	4.69	.514
K10	45	2	5	4.20	.786
R_T	45	3.80	5.00	4.4156	.33026
T	45	38	50	44.16	3.303
Valid N (listwise)	45				

## Variabel *Employee Engagement*

### Dimensi *Physical*

EP1	EP2	EP3	EP4	EP5	EP6	R
4	4	3	3	4	4	3.7
4	4	4	5	4	4	4.2
3	4	4	4	4	3	3.7
4	4	4	4	4	4	4.0
4	4	4	4	4	4	4.0
4	4	4	4	4	3	3.8
4	4	4	4	4	4	4.0
5	5	4	4	4	4	4.3
5	5	4	4	4	2	4.0
4	3	3	4	4	3	3.5
4	4	3	4	5	3	3.8
4	4	4	4	4	3	3.8
4	4	4	4	5	4	4.2
4	4	4	4	4	4	4.0
4	4	2	3	4	3	3.3
4	4	5	4	5	5	4.5
4	4	4	4	5	4	4.2
4	4	4	4	4	4	4.0
4	4	4	4	4	3	3.8
5	5	5	4	5	4	4.7
5	4	4	4	4	3	4.0
4	4	4	4	4	4	4.0
4	5	4	4	5	5	4.5
5	4	5	3	5	3	4.2
4	4	4	5	5	4	4.3
4	4	4	4	4	2	3.7
4	5	4	4	4	4	4.2
4	4	5	3	4	4	4.0

4	4	3	3	3	4	3.5
5	5	4	5	4	5	4.7
4	4	4	4	4	4	4.0
4	4	5	4	4	4	4.2
4	4	4	4	4	3	3.8
5	5	4	5	4	5	4.7
4	4	4	4	4	3	3.8
5	5	5	5	5	5	5.0
4	5	5	5	5	4	4.7
4	5	5	5	4	4	4.5
4	3	5	5	4	3	4.0
2	4	5	5	5	5	4.3
5	5	5	5	4	4	4.7
5	5	5	5	5	4	4.8
4	5	4	5	4	4	4.3
5	5	4	5	5	3	4.5
4	4	4	4	4	3	3.8

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
EP1	45	2	5	4.18	.576
EP2	45	3	5	4.27	.539
EP3	45	2	5	4.13	.661
EP4	45	3	5	4.18	.614
EP5	45	3	5	4.27	.495
EP6	45	2	5	3.73	.751
RT_EP	45	3.30	5.00	4.1267	.38459
Valid N (listwise)	45				

### Dimensi *Emotional*

EEM7	EEM8	EEM9	EEM10	EEM11	EEM12	R
4	4	4	4	4	4	4

4	4	5	5	4	4	4.3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	3	3.5
4	5	3	5	4	5	4.3
3	3	4	4	4	3	3.5
3	3	4	4	4	3	3.5
4	3	4	4	4	4	3.8
5	4	4	4	4	4	4.2
4	4	3	4	4	4	3.8
4	5	4	3	4	4	4
4	4	5	5	5	4	4.5
4	4	5	5	4	4	4.3
4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	4	4.5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4.2
4	4	5	5	5	3	4.3
4	4	4	4	4	4	4
3	5	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	3.8
4	3	3	3	4	3	3.3
4	4	3	5	3	3	3.7
5	4	5	5	5	4	4.7
4	3	3	4	3	3	3.3
4	4	4	4	4	4	4

3	3	3	4	4	3	3.3
4	4	3	4	4	3	3.7
4	4	4	4	4	3	3.8
5	5	4	4	4	5	4.5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4.8
3	3	4	5	4	3	3.7
3	5	5	5	5	3	4.3
4	5	5	5	4	5	4.7
5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	4.3
4	4	4	5	4	4	4.2
4	4	5	5	4	3	4.2

## Descriptives

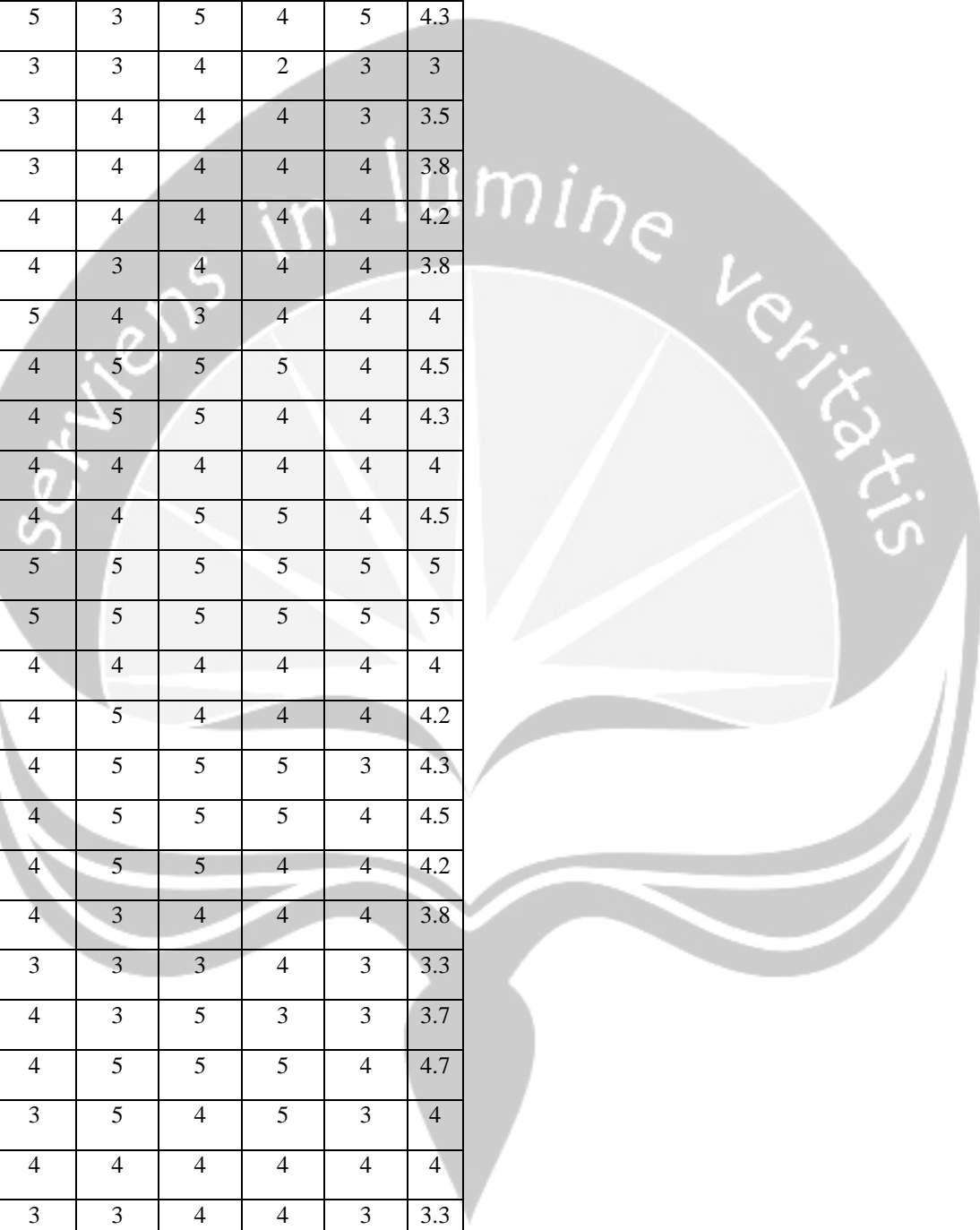
### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
EEM7	45	3	5	4.07	.580
EEM8	45	3	5	4.09	.633
EEM9	45	3	5	4.11	.714
EEM10	45	3	5	4.36	.609
EEM11	45	3	5	4.18	.490
EEM12	45	3	5	3.89	.682
RT_EEM	45	3.33	5.00	4.1148	.45341
Valid N (listwise)	45				

### Dimensi Cognitive

EC13	EC14	EC15	EC16	EC17	EC18	R
4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4.3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	3	3.5
4	5	3	5	4	5	4.3
3	3	3	4	2	3	3
3	3	4	4	4	3	3.5
4	3	4	4	4	4	3.8
5	4	4	4	4	4	4.2
4	4	3	4	4	4	3.8
4	5	4	3	4	4	4
4	4	5	5	5	4	4.5
4	4	5	5	4	4	4.3
4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	4	4.5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4.2
4	4	5	5	5	3	4.3
4	4	5	5	5	4	4.5
3	4	5	5	4	4	4.2
4	4	3	4	4	4	3.8
4	3	3	3	4	3	3.3
4	4	3	5	3	3	3.7
5	4	5	5	5	4	4.7
4	3	5	4	5	3	4
4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	3	3.3
4	4	3	4	4	3	3.7
4	4	4	4	4	3	3.8
5	5	3	5	5	5	4.7



5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4.8
3	3	2	4	4	3	3.2
3	5	5	5	5	3	4.3
4	5	5	5	4	5	4.7
5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	4.3
4	4	4	5	4	4	4.2
4	4	4	4	4	3	3.8

## Descriptives

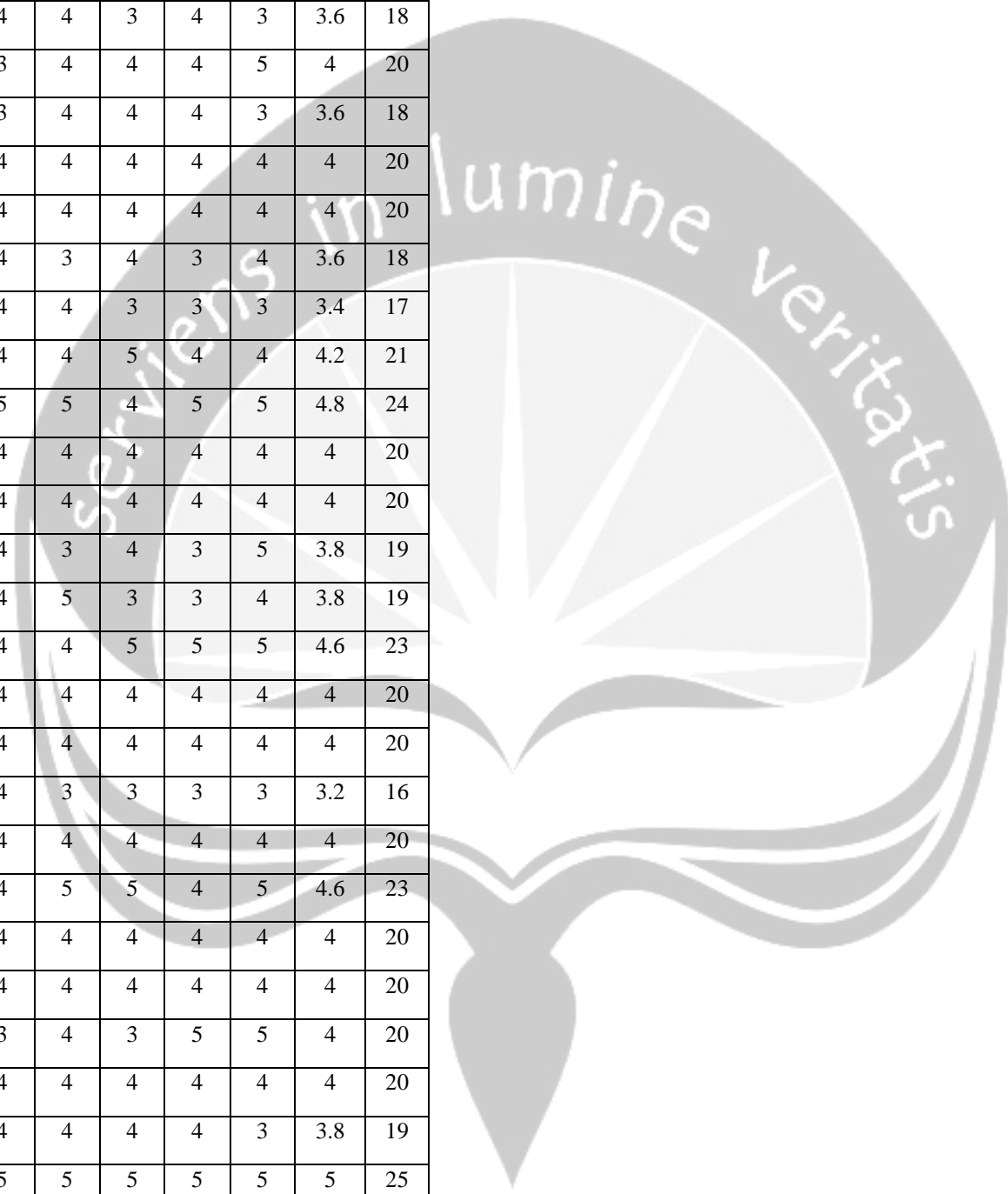
Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
EC13	45	3	5	4.07	.580
EC14	45	3	5	4.07	.618
EC15	45	2	5	4.09	.821
EC16	45	3	5	4.38	.614
EC17	45	2	5	4.22	.599
EC18	45	3	5	3.89	.682
RT_EC	45	3.00	5.00	4.1185	.48542
Valid N (listwise)	45				

## Variabel *Voice Behavior*

V1	V2	V3	V4	V5	R	T
4	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	4	20
4	3	3	3	3	3.2	16
4	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	4	20
3	4	4	4	4	3.8	19



4	4	5	5	5	4.6	23
4	4	3	4	4	3.8	19
4	3	3	3	3	3.2	16
4	4	3	4	3	3.6	18
3	4	4	4	5	4	20
3	4	4	4	3	3.6	18
4	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	4	20
4	3	4	3	4	3.6	18
4	4	3	3	3	3.4	17
4	4	5	4	4	4.2	21
5	5	4	5	5	4.8	24
4	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	4	20
4	3	4	3	5	3.8	19
4	5	3	3	4	3.8	19
4	4	5	5	5	4.6	23
4	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	4	20
4	3	3	3	3	3.2	16
4	4	4	4	4	4	20
4	5	5	4	5	4.6	23
4	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	4	20
3	4	3	5	5	4	20
4	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	3	3.8	19
5	5	5	5	5	5	25
5	4	3	4	4	4	20
4	5	5	5	5	4.8	24
4	4	4	4	4	4	20



3	5	5	5	5	4.6	23
4	4	3	5	4	4	20
4	5	5	5	5	4.8	24
4	5	4	4	4	4.2	21
4	3	3	3	3	3.2	16
5	5	5	5	5	5	25

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V1	45	3	5	3.98	.452
V2	45	3	5	4.07	.580
V3	45	3	5	3.96	.673
V4	45	3	5	4.04	.638
V5	45	3	5	4.09	.668
R_T	45	3.20	5.00	4.0267	.45247
T	45	16	25	20.13	2.262
Valid N (listwise)	45				



**Lampiran IV**  
**Uji Validitas dan**  
**Reliabilitas**

## Correlations

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
K1	4,36	,679	45
K2	4,56	,546	45
K3	4,22	,704	45
K4	4,51	,589	45
K5	4,62	,535	45
K6	4,42	,723	45
K7	4,16	,638	45
K8	4,42	,583	45
K9	4,69	,514	45
K10	4,20	,786	45
Total_Score	44,16	3,303	45

**Correlations**

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	Total_Score
K1 Pearson Correlation	1	,313*	,259	,331*	,190	,058	,079	,530**	,129	,332*	,630**
Sig. (2-tailed)		,036	,086	,026	,210	,707	,605	,000	,400	,026	,000
N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
K2 Pearson Correlation	,313*	1	,263	,086	,112	-,147	-,058	,246	,144	,212	,402**
Sig. (2-tailed)	,036		,081	,572	,462	,334	,705	,104	,346	,162	,008
N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
K3 Pearson Correlation	,259	,263	1	,213	,228	-,055	-,028	,043	,195	,164	,445**
Sig. (2-tailed)	,086	,081		,159	,132	,721	,854	,779	,198	,281	,002
N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
K4 Pearson Correlation	,331*	,086	,213	1	,627**	,069	,147	,549**	,462**	,363*	,706**
Sig. (2-tailed)	,026	,572	,159		,000	,653	,337	,000	,001	,014	,000
N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
K5 Pearson Correlation	,190	,112	,228	,627**	1	,305*	,110	,377*	,472**	,238	,665**
Sig. (2-tailed)	,210	,462	,132	,000		,042	,474	,011	,001	,116	,000
N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
K6 Pearson Correlation	,058	-,147	-,055	,069	,305*	1	,101	,214	,117	-,072	,315*
Sig. (2-tailed)	,707	,334	,721	,653	,042		,510	,157	,445	,638	,035
N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
K7 Pearson Correlation	,079	-,058	-,028	,147	,110	,101	1	,369*	,012	,072	,344*

	Sig. (2-tailed)	,605	,705	,854	,337	,474	,510		,013	,936	,636	,021
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
K8	Pearson Correlation	,530**	,246	,043	,549**	,377*	,214	,369*	1	,372*	,208	,740**
	Sig. (2-tailed)	,000	,104	,779	,000	,011	,157	,013		,012	,170	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
K9	Pearson Correlation	,129	,144	,195	,462**	,472**	,117	,012	,372*	1	,214	,551**
	Sig. (2-tailed)	,400	,346	,198	,001	,001	,445	,936	,012		,159	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
K10	Pearson Correlation	,332*	,212	,164	,363*	,238	-,072	,072	,208	,214	1	,548**
	Sig. (2-tailed)	,026	,162	,281	,014	,116	,638	,636	,170	,159		,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Total_Score	Pearson Correlation	,623**	,392**	,445**	,706**	,665**	,315*	,344*	,720**	,551**	,548**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,002	,000	,000	,035	,021	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
E1	4,18	,576	45
E2	4,27	,539	45
E3	4,09	,668	45
E4	4,11	,611	45
E5	4,27	,495	45
E6	3,73	,751	45
E7	4,07	,580	45
E8	4,04	,638	45
E9	4,02	,783	45
E10	4,29	,626	45
E11	4,13	,625	45
E12	3,89	,682	45
E13	3,98	,753	45
E14	3,98	,657	45
E15	3,93	,780	45
E16	4,04	,673	45
E17	3,71	,695	45
E18	3,96	,737	45
Total_Score	72,69	8,259	45

## Correlation

		EP1	EP2	EP3	EP4	EP5	EP6	EEM7	EEM8	EEM9	EEM10
EP1	Pearson Correlation	1	,503**	.135	.136	.069	-.046	,440**	.226	.092	.233
	Sig. (2-tailed)		.000	.376	.372	.652	.766	.002	.136	.548	.124
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
EP2	Pearson Correlation	,503**	1	,437**	,597**	.238	,348*	,523**	,559**	,362*	,440**
	Sig. (2-tailed)	.000		.003	.000	.115	.019	.000	.000	.014	.003
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
EP3	Pearson Correlation	.135	,437**	1	,476**	,407**	,365*	,395**	,364*	,474**	,481**
	Sig. (2-tailed)	.376	.003		.001	.005	.014	.007	.014	.001	.001
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
EP4	Pearson Correlation	.136	,597**	,476**	1	,350*	,363*	,299*	,395**	,422**	,508**
	Sig. (2-tailed)	.372	.000	.001		.018	.014	.046	.007	.004	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
EP5	Pearson Correlation	.069	.238	,407**	,350*	1	.257	.174	.249	,570**	,332*
	Sig. (2-tailed)	.652	.115	.005	.018		.089	.253	.099	.000	.026
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
EP6	Pearson Correlation	-.046	,348*	,365*	,363*	.257	1	,303*	.263	,320*	.168
	Sig. (2-tailed)	.766	.019	.014	.014	.089		.043	.081	.032	.271
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
EEM7	Pearson Correlation	,440**	,523**	,395**	,299*	.174	,303*	1	,606**	,447**	,447**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.007	.046	.253	.043		.000	.002	.002
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
EEM8	Pearson Correlation	.226	,559**	,364*	,395**	.249	.263	,606**	1	,544**	,536**



EC17	Pearson Correlation	.018	.271	,399**	,505**	.097	,372*	.274	,491**	,472**	,562**
	Sig. (2-tailed)	.908	.072	.007	.000	.527	.012	.068	.001	.001	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
EC18	Pearson Correlation	.287	,488**	,470**	,415**	,344*	,348*	,592**	,681**	,671**	,669**
	Sig. (2-tailed)	.056	.001	.001	.005	.021	.019	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Total_Score	Pearson Correlation	,380*	,692**	,680**	,615**	,454**	,437**	,707**	,779**	,760**	,761**
	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.000	.000	.002	.003	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

		EEM11	EEM12	EC13	EC14	EC15	EC16	EC17	EC18	Total_Score
EP1	Pearson Correlation	.185	,341*	.271	.191	,584**	.214	.018	.287	,390*
	Sig. (2-tailed)	.223	.022	.071	.209	.000	.158	.908	.056	.010
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
EP2	Pearson Correlation	,499**	,515**	,574**	,402**	,529**	,468**	.271	,488**	,692**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.006	.000	.001	.072	.001	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
EP3	Pearson Correlation	,624**	,371*	,546**	,523**	,491**	,497**	,399**	,470**	,680**
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.000	.000	.001	.001	.007	.001	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
EP4	Pearson Correlation	,377*	,412**	,450**	,346*	,302*	,375*	,505**	,415**	,615**
	Sig. (2-tailed)	.011	.005	.002	.020	.044	.011	.000	.005	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
EP5	Pearson Correlation	,470**	.224	,382**	.228	.165	.236	.097	,344*	,454**
	Sig. (2-tailed)	.001	.138	.010	.132	.280	.118	.527	.021	.002





EC14	Pearson Correlation	,616**	,502**	,688**	1	,529**	,671**	,583**	,702**	,753**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
EC15	Pearson Correlation	,531**	,627**	,693**	,529**	1	,525**	,299*	,508**	,723**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.046	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
EC16	Pearson Correlation	,526**	,556**	,719**	,671**	,525**	1	,563**	,783**	,788**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
EC17	Pearson Correlation	,405**	,506**	,465**	,583**	,299*	,563**	1	,640**	,649**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.001	.000	.046	.000		.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
EC18	Pearson Correlation	,605**	,578**	,694**	,702**	,508**	,783**	,640**	1	,849**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Total_Score	Pearson Correlation	,778**	,736**	,864**	,753**	,723**	,788**	,649**	,849**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
V1	3,98	,452	45
V2	4,07	,580	45
V3	3,96	,673	45
V4	4,04	,638	45
V5	4,09	,668	45
Total_Score	20,13	2,262	45

### Correlations

		V1	V2	V3	V4	V5	Total_Score
V1	Pearson Correlation	1	,179	,071	,082	,082	,353*
	Sig. (2-tailed)		,239	,641	,591	,592	,035
	N	45	45	45	45	45	45
V2	Pearson Correlation	,179	1	,532**	,667**	,571**	,807**
	Sig. (2-tailed)	,239		,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
V3	Pearson Correlation	,071	,532**	1	,587**	,666**	,810**
	Sig. (2-tailed)	,641	,000		,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
V4	Pearson Correlation	,082	,667**	,587**	1	,684**	,846**
	Sig. (2-tailed)	,591	,000	,000		,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
V5	Pearson Correlation	,082	,571**	,666**	,684**	1	,849**
	Sig. (2-tailed)	,592	,000	,000	,000		,000
	N	45	45	45	45	45	45
Total_Score	Pearson Correlation	,314*	,807**	,810**	,846**	,849**	1
	Sig. (2-tailed)	,035	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



# Lampiran V

## Uji Regresi

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KE <sup>b</sup>		. Enter

- a. Dependent Variable: VB  
 b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.350 <sup>a</sup>	.123	.102	2.1437

- a. Predictors: (Constant), KE

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.589	1	27.589	6.003	.018 <sup>b</sup>
	Residual	197.611	43	4.596		
	Total	225.200	44			

- a. Dependent Variable: VB  
 b. Predictors: (Constant), KE

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.546	4.333		2.203	.033
	KE	.240	.098	.350	2.450	.018

- a. Dependent Variable: VB

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KE <sup>b</sup>		. Enter

- a. Dependent Variable: EE  
 b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.324 <sup>a</sup>	.105	.084	6.8179

a. Predictors: (Constant), KE

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	235.119	1	235.119	5.058	.030 <sup>b</sup>
	Residual	1998.792	43	46.484		
	Total	2233.911	44			

a. Dependent Variable: EE

b. Predictors: (Constant), KE

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	43.249	13.780		3.139	.003
	KE	.700	.311	.324	2.249	.030

a. Dependent Variable: EE

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	EE <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: VB

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.536 <sup>a</sup>	.287	.271	1.9322

a. Predictors: (Constant), EE

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64.663	1	64.663	17.320	.000 <sup>b</sup>
	Residual	160.537	43	3.733		
	Total	225.200	44			

a. Dependent Variable: VB

b. Predictors: (Constant), EE

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.517	3.045		2.468	.018
	EE	.170	.041	.536	4.162	.000

a. Dependent Variable: VB

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	EE, KE <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: VB

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.567 <sup>a</sup>	.322	.290	1.9069

a. Predictors: (Constant), EE, KE

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	72.474	2	36.237	9.965	.000 <sup>b</sup>
	Residual	152.726	42	3.636		
	Total	225.200	44			

a. Dependent Variable: VB

b. Predictors: (Constant), EE, KE

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.065	4.273		.717	.477
	KE	.135	.092	.197	1.466	.150
	EE	.150	.043	.472	3.513	.001

a. Dependent Variable: VB







# Lampiran V

## *Uji Bootstrapping*

## Matrix

Run MATRIX procedure:

Error # 34 in column 20. Text: bootstrp.sav  
SPSS Statistics cannot access a file with the given file specification. The file specification is either syntactically invalid, specifies an invalid drive, specifies a protected directory, specifies a protected file, or specifies a non-sharable file.  
Execution of this command stops.

\*\*\*\*\*

Preacher And Hayes (2004) SPSS Script For Simple Mediation

Written by Andrew F. Hayes, The Ohio State University

<http://www.comm.ohio-state.edu/ahayes/>

VARIABLES IN SIMPLE MEDIATION MODEL

Y	VB
X	KE
M	EE

DESCRIPTIVES STATISTICS AND PEARSON CORRELATIONS

	Mean	SD	VB	KE	EE
VB	20,1333	2,2623	1,0000	,3500	,5358
KE	44,1556	3,3026	,3500	1,0000	,3244
EE	74,1556	7,1254	,5358	,3244	1,0000

SAMPLE SIZE

45

DIRECT And TOTAL EFFECTS

	Coeff	s.e.	t	Sig(two)
b(YX)	,2398	,0979	2,4502	,0184
b(MX)	,6999	,3112	2,2490	,0297
b(YM.X)	,1499	,0427	3,5133	,0011
b(YX.M)	,1349	,0920	1,4657	,1502

INDIRECT EFFECT And SIGNIFICANCE USING NORMAL DISTRIBUTION

	Value	s.e.	LL 95 CI	UL 95 CI	Z	Sig(two)
Effect	,1049	,0569	-,0067	,2165	1,8420	,0655

BOOTSTRAP RESULTS For INDIRECT EFFECT

	Data	Mean	s.e.	LL 95 CI	UL 95 CI	LL 99 CI	UL 99 CI
Effect	,1049	,1079	,0569	,0173	,2360	-,0048	,3029

NUMBER OF BOOTSTRAP RESAMPLES

1000

FAIRCHILD ET AL. (2009) VARIANCE IN Y ACCOUNTED FOR BY INDIRECT EFFECT:

,0878

\*\*\*\*\* NOTES \*\*\*\*\*

----- END MATRIX -----



**Lampiran VI**  
**Surat Keterangan**  
**Penelitian**



PENERBIT & PERCETAKAN  
**ANDI OFFSET**

Jl. Beo 38 - 40 Telp. (0274) 561881, Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281  
E-mail : hrdpenerbitandi@gmail.com Website : www.andipublisher.com

### SURAT KETERANGAN

Nomor : 551/AO/Pers-Umum/IX/2017

Yang bertanda tangan di bawah ini, menerangkan bahwa mahasiswa :

Nama : **PAULUS NARGY MIJANARKO**  
No. Mahasiswa : 130320530  
Program Studi : Ekonomi Manajemen  
Fakultas Manajemen  
Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Telah mengadakan Penelitian di CV. ANDI OFFSET Yogyakarta dari bulan Juni – Juli 2017 dalam rangka mengumpulkan keterangan dan data untuk pembuatan skripsi dengan judul :

**“ PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS TERHADAP VOICE BEHAVIOR  
YANG DI MEDIASI OLEH EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA  
CV. ANDI OFFSET YOGYAKARTA”**

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat menyatakan bahwa sudah tidak ada masalah antara mahasiswa yang bersangkutan dengan perusahaan kami.

Yogyakarta, 12 September 2017



**Drs. Antonius Ananta Nugraha**  
Kepala Bagian Personalia