

## **PENGARUH *CULTURAL INTELLIGENCE* TERHADAP *EMPLOYEE VOICE BEHAVIOR* DENGAN *ETHICAL LEADERSHIP* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Godefridus Yulian Garung

Universitas Airlangga

[godefridus.yulian.garung-2019@feb.unair.ac.id](mailto:godefridus.yulian.garung-2019@feb.unair.ac.id)

Tri Siwi Agustina

Universitas Airlangga

[siwi@feb.unair.ac.id](mailto:siwi@feb.unair.ac.id)

Anis Eliyana

Universitas Airlangga

[anis.eliyana@feb.unair.ac.id](mailto:anis.eliyana@feb.unair.ac.id)

Yeni Fajariyanti

Universitas Sebelas Maret

[yeni\\_fajariyanti@staff.uns.ac.id](mailto:yeni_fajariyanti@staff.uns.ac.id)

### *Abstract*

*Previous research has tested the effect of cultural intelligence on voice behaviour by using transformational leadership as a mediating variable. This study presents a different perspective using the ethical leadership variable as a mediation. This study examines the effect of cultural intelligence on voice behaviour with ethical leadership as a mediating variable. Research data were collected from 492 employees of the Ministry of Justice and Human Rights of the Republic of Indonesia. The results showed that cultural intelligence significantly affected employee voice behaviour and ethical leadership, mediating cultural intelligence and employee voice behaviour. This research can be used as a reference for application in multicultural organizations, especially in voice behaviour.*

*Keywords: cultural intelligence; employee behavior; ethical leadership; Ministry of Justice and Human Rights of the Republic of Indonesia; voice behavior.*

## **PENDAHULUAN**

Organisasi di era saat ini memiliki tuntutan dan kompleksitas pekerjaan yang tinggi serta bervariasi, sehingga dibutuhkan kemampuan individu yang baik agar bisa berkontribusi dalam kehidupan berorganisasi. Salah satu cara agar organisasi atau perusahaan dapat mengembangkan keunggulan kompetitifnya adalah melalui gagasan dan ide yang dimiliki karyawan untuk memperbaiki proses, produk, dan layanan dalam organisasi (Afsar *et al.*, 2019). Zhu *et al.* (2015) menjelaskan bahwa menyuarakan pendapat (*voice behavior*) merupakan salah satu pendekatan di mana seseorang dapat mengeksplorasi ide maupun gagasan yang dimiliki antara karyawan dan organisasi.

Kementerian Hukum dan HAM (Kemenkumham) Republik Indonesia memiliki ruang lingkup pekerjaan menangani berbagai macam permasalahan terkait hukum dan hak asasi manusia di Indonesia. Praktik *voice behavior* dalam Kemenkumham sangat menarik untuk dikaji karena secara teoritis karyawan di organisasi pemerintahan tersebut juga dituntut untuk secara aktif untuk berpartisipasi dalam pengembangan organisasi yaitu dengan cara mengeksplorasi ide maupun gagasan yang dimiliki karyawan dalam rangka perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi. Kemenkumham merupakan organisasi sektor publik yang pekerjaan dan standar operasional dalam pekerjaannya dalam penelitian ini diatur dalam Undang-Undang dan kinerjanya diawasi publik. Secara struktural organisasi, karyawan di organisasi Kemenkumham berasal dari berbagai daerah di Indonesia. Hal ini didukung dengan proses seleksi dan penerimaan karyawan organisasi pemerintahan tersebut yang terbuka untuk umum di seluruh wilayah Indonesia. Kemajemukan di internal organisasi Kemenkumham tersebut secara tidak langsung juga mengindikasikan tingginya keragaman budaya yang tumbuh dan berkembang di dalam organisasi. Sehingga, perlu adanya budaya *cultural*

Godefridus Yulian Garung, Tri Siwi Agustina, Anis Eliyana, & Yeni Fajariyanti. Pengaruh *Cultural Intelligence* terhadap *Employee Voice Behavior* dengan *Ethical Leadership* sebagai Variabel Mediasi

*intelligence* yang baik di dalam diri karyawan Kemenkumham agar mampu beradaptasi dan menunjukkan performa individu yang baik di dalam keragaman budaya yang ada dalam organisasi. Budaya *cultural intelligence* yang baik dalam diri karyawan organisasi Kemenkumham akan membuat mereka bisa dengan mudah beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan keragaman budaya yang ada dalam organisasi (Hidayati & Zainurossalamia, 2020).

*Cultural intelligence* adalah kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai situasi budaya (Afsar *et al.*, 2019). Ini memungkinkan seorang individu untuk bekerja secara efektif dalam perbedaan budaya yang ada. Untuk memediasi pengaruh *cultural intelligence* terhadap *voice behavior*, diperlukan variabel *ethical leadership*. Kepemimpinan etis dijelaskan sebagai kepemimpinan yang mendemonstrasikan perilaku yang secara normatif tepat melalui tindakan-tindakan personal dan hubungan interpersonal, dan promosi perbuatan seperti itu kepada para pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pembuatan keputusan. Kepemimpinan beretika akan menciptakan suasana kerja dalam organisasi lebih nyaman, produktivitas lebih tinggi, dan menyelesaikan konflik yang ada di dalam organisasi. *Ethical leadership* melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan mendengarkan ide-ide serta keprihatinan mereka (Zhu *et al.*, 2015). Penelitian sebelumnya yang dilakukan Afsar *et al.* (2019) menggunakan *transformational leadership* sebagai mediasi antara *cultural intelligence* dan *voice behavior*. Selain itu, penelitian Afsar *et al.* (2019) dilakukan di organisasi sektor jasa di Thailand. Penelitian ini menghadirkan sudut pandang berbeda dari penelitian sebelumnya yaitu penelitian dilakukan di organisasi sektor public di Indonesia serta menggunakan *ethical leadership* sebagai mediasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *cultural intelligence* terhadap *employee voice behavior*, dengan *ethical leadership* sebagai variabel mediasi pada Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Ethical Leadership

Zhu *et al.* (2015) menyatakan bahwa *ethical leadership* berperilaku sesuai dengan norma melalui tindakan pribadi dan mempromosikan perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan. *Ethical leadership* bersifat jujur, dapat dipercaya, didekati, peduli, dan adil dalam pengambilan keputusan mereka serta bertindak sebagai teladan etis bagi bawahan mereka. *Ethical leadership* mengakibatkan bawahan menjadi lebih cenderung mempercayai pemimpin dan percaya pemimpin bertindak dalam kepentingan terbaik mereka; sebagai hasilnya, bawahan lebih bersedia untuk mengikuti arah pemimpin. Kepemimpinan beretika akan menciptakan suasana kerja dalam organisasi lebih nyaman, produktivitas lebih tinggi, dan menyelesaikan konflik yang ada di dalam organisasi dengan melibatkan anggota organisasi.

Dimensi *ethical leadership* antara lain sebagai berikut: (1) *integrity* (integritas) yaitu melakukan tindakan dengan cara yang konsisten dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi; (2) *humility* (kerendahan hati), yaitu menghindari simbol status dan hak-hak istimewa, mengakui keterbatasan dan kesalahan; (3) *empathy* (empati), yaitu mendorong untuk menerima keragaman, mendorong sifat memaafkan pada konflik yang merusak; (4) *personal growth* (pengembangan diri), yaitu memfasilitasi pengembangan kepercayaan diri individu dan skill meskipun bukan untuk kepentingan pekerjaan saat ini, memberikan mentoring serta coaching bila diperlukan; (5) *fairness and justice* (keadilan), yaitu mendorong dan mendukung perlakuan yang adil; (6) *empowerment* (pemberdayaan), yaitu memberikan jumlah yang tepat dari otonomi dan keleluasaan untuk bawahan, berkonsultasi dengan karyawan tentang keputusan yang akan memengaruhi karyawan (Brown *et al.*, 2010; Zhu *et al.*, 2015).

Dimensi tersebut diukur dalam indikator *ethical leadership* antara lain sebagai berikut: (1) melakukan kehidupan pribadi dengan cara yang etis, yaitu pemimpin menjalankan kehidupan pribadinya dengan mengedepankan nilai-nilai etika; (2) mendefinisikan kesuksesan tidak hanya dengan hasil tetapi juga proses; yaitu pemimpin menekankan pentingnya proses yang etis dalam meraih keberhasilan dan kesuksesan dalam organisasi; (3) mendengarkan apa yang karyawan katakan, yaitu sikap pemimpin

yang mau mendengarkan aspirasi dan masukan dari karyawannya; (4) mendisiplinkan karyawan yang melanggar standar etika, yaitu terkait sikap pemimpin terhadap karyawan yang melanggar etika dalam berorganisasi; (5) membuat keputusan yang adil dan seimbang, yaitu terkait cara pemimpin mengambil keputusan dalam penyelesaian masalah dalam kehidupan berorganisasi; (6) menetapkan contoh bagaimana melakukan hal-hal dengan cara yang benar dalam hal etika, yaitu terkait tindakan pemimpin sebagai teladan dan contoh bagi karyawan (Brown *et al.*, 2010; Zhu *et al.*, 2015).

### **Cultural Intelligence**

Afsar *et al.* (2019) mendefinisikan *cultural intelligence* sebagai kemampuan untuk berfungsi secara efektif dalam berbagai konteks budaya yang bervariasi. Globalisasi yang terjadi telah meningkatkan interaksi antar budaya, sehingga meningkatkan kemungkinan terjadinya kesalahpahaman, ketegangan dan konflik budaya. *Cultural intelligence* meliputi empat dimensi, yaitu sebagai berikut: (1) *meta-cognitive*, yaitu menggambarkan pengendalian atas kognisi atau pikiran saat seseorang menggunakan pikirannya untuk memperoleh dan memahami suatu pengetahuan dalam situasi atau konteks perbedaan antar budaya; (2) *cognitive*, merujuk pada struktur pengetahuan individu tentang institusi kultural, norma-norma, praktek-praktek dan konvensi dalam setting budaya berbeda. Jika kita memiliki pengetahuan yang baik tentang budaya dan perbedaan antar budaya maka akan mudah kita menerima perbedaan budaya dan nilai antar budaya; (3) *motivational*, merupakan kemampuan individu dalam mengarahkan perhatian, minat dan energinya untuk terlibat, mempelajari dan menjalankan fungsi secara efektif saat berada dalam situasi perbedaan antar budaya. Ada tiga faktor *motivational* yaitu minat intrinsik (*intrinsic interest*), minat ekstrinsik (*extrinsic interest*), dan keyakinan akan kemampuannya (*self efficacy*); (4) *behavioral* (perilaku) merupakan kemampuan individu dalam menunjukkan perilaku verbal dan non-verbal yang sesuai saat ia berinteraksi dengan orang dari budaya yang berbeda. Hal ini ditandai dengan kemampuan individu dalam mengatur perilaku sosialnya, sehingga terhindar dari kesalahpahaman dalam komunikasi dan interaksi antar budaya.

Dimensi tersebut selanjutnya diukur dalam indikator *cultural intelligence* sebagai berikut: (1) mendorong pemikiran yang aktif tentang orang-orang dan situasi ketika latar belakang budaya berbeda, yakni terkait sikap dan pemikiran terbuka individu dalam menghadapi situasi keberagaman dalam organisasi; (2) memicu pemikiran kritis tentang kebiasaan, asumsi, dan pemikiran tentang individu yang ada, yaitu sikap individu yang mampu berpikir kritis tentang situasi dan kondisi di sekitar mereka; (3) memungkinkan individu untuk mengevaluasi dan merevisi skema pemikiran mereka sehingga meningkatkan akurasi pemahaman mereka terhadap kecerdasan budaya, yaitu terkait kemampuan individu untuk memperbaiki kesalahan pemikiran dalam keberagaman untuk bisa meningkatkan kecerdasan budaya (*cultural intelligence*); (4) mencerminkan pengetahuan tentang norma, praktik, dan konvensi dalam budaya yang berbeda, yaitu terkait pengetahuan individu tentang etika dan norma dalam keberagaman budaya di organisasi; (5) pengetahuan budaya seseorang atau pengetahuan tentang lingkungan budaya, yaitu terkait pengetahuan individu tentang nilai-nilai budaya serta kebudayaan di sekitarnya; (6) mengarahkan perhatian dan energi terhadap apa yang dipelajari dari perbedaan budaya; yaitu terkait sikap individu yang mau belajar terkait keragaman budaya dalam organisasi; (7) fungsi dalam perbedaan budaya, yaitu terkait sikap dan tindakan individu untuk memahami fungsinya dalam keragaman budaya yang ada; (8) tindakan verbal (tindakan secara langsung), yaitu terkait tindakan atau perkataan individu untuk menyikapi keberagaman budaya dalam organisasi (Afsar *et al.*, 2019).

### **Voice Behavior**

Afsar *et al.* (2019) mendefinisikan *voice behavior* sebagai ungkapan saran dan keprihatinan yang bersifat sukarela, dilakukan oleh individu untuk mengubah keadaan sekarang, dan didorong oleh motif membangun dan tingkah laku prososial. Dimensi *voice behavior* terdiri atas tiga bagian antara lain sebagai berikut. (1) *Acquiesced voice*, merupakan perilaku individu dalam mengungkapkan ide, gagasan, informasi dan pendapat yang dilakukan atas dasar penarikan diri dari sebuah permasalahan. Perilaku ini biasanya dilakukan dengan cara ikut mendukung gagasan dan pendapat orang lain dalam kelompoknya. Individu yang melakukan *acquiescent voice* akan pasif dalam mengungkapkan ide dan

Godefridus Yulian Garung, Tri Siwi Agustina, Anis Eliyana, & Yeni Fajariyanti. Pengaruh *Cultural Intelligence* terhadap *Employee Voice Behavior* dengan *Ethical Leadership* sebagai Variabel Mediasi

gagasannya. (2) *Defensive voice*, adalah tanggapan, ide, atau pendapat mengenai permasalahan yang terjadi dan diungkapkan dengan maksud mengalihkan perhatian karena ketakutannya dari masalah tersebut. Individu dengan *defensive voice* akan menyuarakan pendapat yang berfokus pada orang lain untuk melindungi dirinya. Hal ini dikarenakan adanya faktor resiko yang dianggap berbahaya oleh individu tersebut jika menyuarakan pendapatnya. (3) *Prosocial voice*, merupakan perilaku mengekspresikan ide-ide yang berhubungan dengan pekerjaan, informasi dan pendapat berdasarkan motivasi karyawan yang kooperatif. Fokus utama dari perilaku ini adalah untuk memberikan keuntungan bagi organisasi. Bentuk perilaku *prosocial voice* adalah mengutarakan permasalahan, solusinya dan juga menyuarakan ide yang bersifat konstruktif bagi organisasi. (Van Dyne *et al.*, 1998; Jiang *et al.*, 2018).

Maynes & Podsakoff (2014) menyatakan bahwa untuk disebut sebagai *voice*, masalah atau pendapat harus dikomunikasikan secara terbuka (yaitu karyawan mampu menyampaikan ide dan gagasannya secara terbuka dalam organisasi), terkait secara organisasi (yaitu bahwa ide atau gagasan yang disampaikan harus memiliki keterkaitan dengan konteks kehidupan berorganisasi), difokuskan untuk memengaruhi lingkungan kerja (yaitu bahwa ide dan gagasan yang disampaikan diharapkan dapat memberi pengaruh positif terhadap organisasi), dan diterima seseorang dalam organisasi (yaitu bahwa ide dan gagasan yang disampaikan dapat diterima dalam organisasi).

Afsar *et al.* (2019) mendefinisikan *cultural intelligence* sebagai kemampuan untuk berfungsi secara efektif dalam berbagai konteks budaya yang bervariasi. Penelitian yang dilakukan Afsar *et al.*, (2019) pada karyawan perhotelan di Thailand menemukan bahwa *cultural intelligence* berpengaruh positif signifikan terhadap *voice behavior*. Penelitian lain juga dilakukan Jiang *et al.*, (2018) yang juga menemukan bahwa *cultural intelligence* berpengaruh positif signifikan terhadap *voice behavior* pada pekerja buruh di Australia. Penelitian lain yang dilakukan Saeednejad & Amirkabiri (2018) pada juga menemukan bahwa *cultural intelligence* berpengaruh positif signifikan terhadap *voice behavior*.

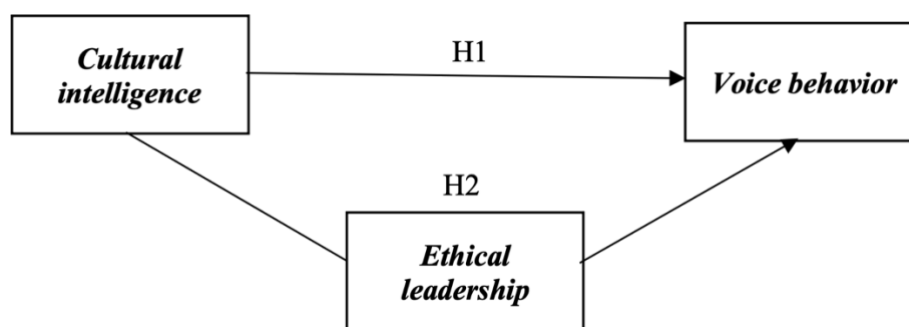
*Cultural intelligence* berfokus pada kemampuan seseorang untuk beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan keragaman budaya yang ada dan mampu untuk membangun komunikasi serta relasi yang baik di tengah keragaman budaya tersebut. Sementara *voice behavior* merupakan ungkapan saran dan keprihatinan yang bersifat sukarela, dilakukan oleh individu untuk mengubah keadaan sekarang, dan didorong oleh motif membangun dan tingkah laku prososial. Dengan adanya praktik *voice behavior* yang baik dalam organisasi, karyawan akan dengan terbuka dan tanpa tekanan menyampaikan aspirasi dan pendapatnya terkait kehidupan berorganisasi, sehingga secara tidak langsung hal ini bisa meningkatkan kemampuan berkomunikasi dari para karyawan Organisasi Kemenkumham tersebut (Afsar *et al.*, 2019). Sehingga dengan adanya *cultural intelligence* yang baik dalam diri karyawan Kemenkumham, hal ini bisa meningkatkan *voice behavior* mereka yakni kemampuan dalam menyuarakan ide dan gagasannya dalam mengatasi permasalahan dalam organisasi di tengah keragaman budaya yang ada.

H1: *Cultural intelligence* berpengaruh positif terhadap *voice behavior*.

Zhu *et al.* (2015) menyatakan bahwa *ethical leadership* melakukan demonstrasi perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dandan mempromosikan perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan. Penelitian yang dilakukan Hidayati & Zainurossalamia (2020) menemukan adanya peran mediasi *ethical leadership* terkait hubungan antara *cultural intelligence* dan *voice behavior*. Penelitian lain yang dilakukan Afsar *et al.* (2019) menemukan bahwa *transformational leadership* memediasi pengaruh antara *cultural intelligence* dan *voice behavior*, di mana dalam batasan penelitian ditekankan perlunya penggunaan variabel mediasi lainnya dalam penelitian sejenis. Penelitian lain yang dilakukan Saeednejad & Amirkabiri (2018) menggunakan LMX sebagai variabel mediasi terkait pengaruh *cultural intelligence* dan *voice behavior* di mana dijelaskan juga terkait penggunaan variabel mediasi lainnya untuk penelitian selanjutnya.

Kepemimpinan beretika akan menciptakan suasana kerja dalam organisasi lebih nyaman, produktivitas lebih tinggi, dan menyelesaikan konflik yang ada di dalam organisasi. *Ethical leadership* melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan mendengarkan ide-ide serta keprihatinan mereka. *Cultural intelligence* merupakan kecerdasan budaya yakni kemampuan seseorang untuk bisa beradaptasi di tengah keragaman budaya yang ada. Sementara *voice behavior* adalah kemampuan seseorang dalam menyerukan dan mengeluarkan pendapat yang bersifat konstruktif dalam kehidupan berorganisasi (Zhu *et al.*, 2015). Dengan menerapkan praktik *ethical leadership*, karyawan akan dilibatkan dalam proses-proses dalam organisasi dan mendukung terciptanya partisipasi karyawan dalam berorganisasi sehingga budaya *cultural intelligence* dan *voice behavior* akan berkembang dengan baik (Hidayati & Zainurossalamia, 2020). Dalam penelitian ini, *ethical leadership* berperan sebagai variabel mediasi yang dapat menjadi media atau perantara terjadinya pengaruh antara *cultural intelligence* dan *voice behavior*.

H2: *Ethical leadership* memediasi hubungan antara *cultural intelligence* dan *voice behavior*.



Gambar 1. MODEL PENELITIAN

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan kuesioner. Pengukuran *cultural intelligence* menggunakan pengukuran yang dikembangkan oleh Van Dyne *et al.* (2012) dan Afsar *et al.* (2019) yang menggunakan indikator untuk mengukur *cultural intelligence* dengan empat item Dimensi Meta-kognitif, enam item untuk dimensi kognitif, lima item dimensi motivational, dan lima item dimensi behavioral. Sementara *voice behavior* diukur menggunakan pengukuran yang digunakan Van Dyne & Le Pine (2019) dan Afsar *et al.*, (2019) yaitu menggunakan enam item skala pengukuran. Sedangkan, *ethical leadership* diukur menggunakan skala pengukuran yang digunakan oleh Khan (2018) menggunakan 18 item skala pengukuran. Masing-masing skala pengukuran berupa skala Likert 5 poin yang akan diisi oleh responden.

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia berjumlah 492 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian menggunakan *probability sampling* yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Riduwan & Natawiria, 2010). Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan analisis jalur menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Model yang akan digunakan didalam penelitian ini yaitu menggunakan *Confirmatory Modelling Strategy* dengan bantuan *software Amos Graphics*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Kesesuaian Model (*Goodness-Of-Fit Test*)

Pengujian model pada regresi konfirmatori bertujuan untuk melihat kesesuaian model. Hasil pengujian kesesuaian model dalam studi ini disajikan berdasarkan Tabel 1. Berdasarkan Tabel 1, diketahui bahwa dari delapan kriteria yang digunakan untuk menilai layak atau tidaknya suatu model,

Godefridus Yulian Garung, Tri Siwi Agustina, Anis Eliyana, & Yeni Fajariyanti. Pengaruh *Cultural Intelligence* terhadap *Employee Voice Behavior* dengan *Ethical Leadership* sebagai Variabel Mediasi

hanya ada dua kriteria yang dinyatakan marginal, tetapi secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa kesesuaian model baik dan dapat diterima yang berarti ada kesesuaian antara model dengan data.

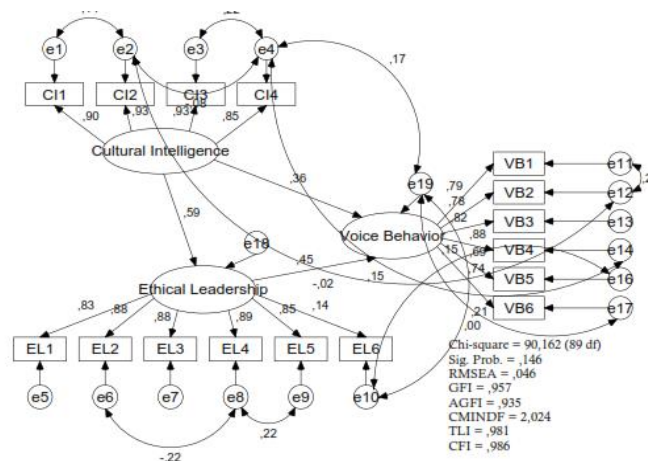
**Tabel 1.**  
**INDEKS KESESUAIAN MODEL**

Kriteria	Nilai Cut Off	Hasil Perhitungan
Chi-square	< X <sup>2</sup> dengan df 89 adalah sebesar 112,021	90,126
Sig.	> 0,05	0,146
RMSEA	≤ 0,008	0,046
GFI	≥ 0,90	0,957
AGFI	≥ 0,90	0,935
CMIN/ DF	≤ 2 atau 3	2,024
TLI	≥ 0,90	0,981
CFI	≥ 0,90	0,986

Sumber: Data diolah (2021)

**Uji Kausalitas**

Setelah dilakukan pengujian kesesuaian model penelitian, maka langkah selanjutnya adalah menguji kausalitas hipotesis yang dikembangkan dalam model penelitian tersebut. Dari model yang sesuai, maka dapat diinterpretasikan setiap koefisien jalur. Pengujian koefisien jalur secara rinci disajikan dalam Gambar 2 dan Tabel 2.



Sumber: Data diolah (2021)

**Gambar 2. HASIL STRUCTURAL EQUATION MODELING**

**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian Kausalitas**

Variabel	Koefisien Jalur	Keterangan
X <sub>1</sub> → Z	0,592	Signifikan
X → Z	0,361	Signifikan
Z → Y	0,453	Signifikan

Sumber: Data diolah (2021)

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada Tabel 2, persamaan penelitian dapat dilihat di persamaan (1) dan (2).

$$Z = 0,592 X \dots\dots\dots(1)$$

$$Y = 0,361 X + 0,453 Z \dots\dots\dots(2)$$

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *cultural intelligence* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *ethical leadership* karyawan Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia. *Cultural intelligence* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *voice behavior* karyawan Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia. *Ethical leadership* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *voice behavior* karyawan Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia.

Pengaruh langsung *cultural intelligence* terhadap *ethical leadership* karyawan Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia adalah sebesar 59,2%. Pengaruh langsung *cultural intelligence* terhadap *voice behavior* karyawan Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia adalah sebesar 36,1%. Pengaruh langsung *ethical leadership* terhadap *voice behavior* karyawan Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia sebesar 45,3%. Pengaruh secara tidak langsung *cultural intelligence* terhadap *voice behavior* melalui *ethical leadership* karyawan Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia adalah  $0,592 + 0,361 = 0,953$  atau 95,3%.

### **Pengaruh Cultural Intelligence terhadap Voice Behavior**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *cultural intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *voice behavior* karyawan Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia. Dengan kata lain *cultural intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *voice behavior* pada karyawan Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Afsar *et al.* (2019) yang meneliti terkait peran mediasi *transformational leadership* dalam hubungan antara *cultural intelligence* dan *voice behavior* pada organisasi perhotelan di Thailand. Afsar *et al.* (2019) menemukan bahwa *cultural intelligence* berpengaruh positif signifikan terhadap *voice behavior* pada organisasi perhotelan di Thailand. Kemudian hasil penelitian ini juga sejalan dan mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Jiang *et al.* (2018) yang meneliti terkait peran mediasi *leader member exchange (LMX)* dalam hubungan antara *cultural intelligence* dan *voice behavior* pada para pekerja buruh di Australia. Jiang *et al.* (2018) juga menemukan bahwa *cultural intelligence* berpengaruh positif signifikan terhadap *voice behavior* para pekerja buruh di Australia. Artinya bahwa dengan adanya *cultural intelligence* yang baik dalam diri karyawan menunjukkan kemampuan dan praktik *voice behavior* dalam organisasinya berkembang dengan baik. Karyawan yang memiliki kemampuan *cultural intelligence* yang baik akan lebih aktif dan terbuka dalam memberikan ide, saran, pendapat, dan argumennya dalam kehidupan berorganisasi untuk peningkatan mutu organisasi. Karyawan dengan kemampuan *cultural intelligence* yang baik akan terbuka dan mampu beradaptasi di tengah keberagaman budaya yang ada dalam suatu organisasi, sehingga ia akan dengan sukarela dan terbuka untuk menyampaikan pendapat dan idenya dalam kehidupan berorganisasi demi kemajuan organisasi.

### **Peran Mediasi Ethical Leadership dalam Pengaruh Ethical Leadership terhadap Voice Behavior**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ditemukan pengaruh secara tidak langsung *cultural intelligence* terhadap *voice behavior* melalui *ethical leadership* karyawan Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia. Dengan kata lain, *ethical leadership* memediasi hubungan antara *cultural intelligence* dan *voice behavior*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayati & Zainurossalamia (2020) yang menemukan adanya peran mediasi *ethical leadership* terhadap hubungan antara *cultural intelligence* dan *voice behavior* pada perusahaan farmasi di Indonesia. Penerapan praktik *ethical leadership* dalam organisasi Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia akan membuat karyawan dilibatkan dalam proses-proses dan pengambilan keputusan dalam organisasi dan mendukung terciptanya partisipasi karyawan dalam berorganisasi sehingga budaya *cultural intelligence* dan *voice behavior* akan berkembang dengan baik.

## **KESIMPULAN**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *cultural intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *employee voice behavior* dan *ethical leadership* memediasi hubungan antara *cultural intelligence* dan *employee voice behavior*. Penelitian ini memiliki peran penting dalam bagaimana menciptakan praktik dan budaya *voice behavior* yang baik dalam organisasi dan bagaimana *cultural intelligence*

Godefridus Yulian Garung, Tri Siwi Agustina, Anis Eliyana, & Yeni Fajariyanti. Pengaruh *Cultural Intelligence* terhadap *Employee Voice Behavior* dengan *Ethical Leadership* sebagai Variabel Mediasi

akan memengaruhi praktik *voice behavior*, serta peran seorang pemimpin dalam membentuk iklim dan budaya *voice behavior* yang baik dalam organisasi multikultural.

Penelitian ini mengacu pada model dan konseptualisasi penelitian Afsar *et al.* (2019) yang dilakukan di organisasi sektor jasa di Thailand. Penelitian ini menghadirkan sudut pandang berbeda dengan menggunakan *ethical leadership* sebagai variabel mediasi serta dilakukan di organisasi sektor publik di Indonesia. Keterbatasan penelitian ialah masih kurangnya referensi yang bisa digunakan terkait penggunaan variabel dalam penelitian ini, apalagi dalam organisasi sektor publik. Keterbatasan lainnya juga ialah pengukuran dalam penelitian ini bersifat *self assessment*, sehingga bisa saja terjadi bias dalam pengukuran variabel. Penelitian selanjutnya diharapkan bisa mengeksplorasi jenis kepemimpinan lain yang bisa memediasi hubungan antara *cultural intelligence* dan *employee voice behavior*. Mekanisme penelitian ini hanya menguji satu variabel mediasi yaitu *ethical leadership* sehingga penelitian selanjutnya bisa melakukan pengujian mekanisme lainnya untuk mengetahui pengaruh *cultural intelligence* terhadap *employee voice behavior* yakni menggunakan variabel mediasi ataupun moderasi lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 69(October 2018), 66–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2019.01.001>
- Ahn, M. J., & Etnner, L. (2013). Cultural intelligence (CQ) in MBA curricula. *Multicultural Education & Technology Journal*, 7(1), 4–16. <https://doi.org/10.1108/17504971311312591>
- Arar, K., Haj, I., Abramovitz, R., & Oplatka, I. (2016). Ethical leadership in education and its relation to ethical decision-making: The case of Arab school leaders in Israel. *Journal of Educational Administration*, 54(6), 647–660. <https://doi.org/10.1108/JEA-11-2015-0101>
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee Voice behavior. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84–104. <https://doi.org/10.1177/0893318909335415>
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583–616.
- Chou, S. Y., & Barron, K. (2016). Employee voice behavior revisited: its forms and antecedents. *Management Research Review*, 39(12), 1720–1737. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0199>
- Cui, Z., Liu, J., Xia, B., & Cheng, Y. (2019). Beyond national culture difference: The role of cultural intelligence in cooperation within international construction joint ventures and insights from Chinese companies. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(7), 1476–1497. <https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2018-0182>
- Edakkat Subhakaran, S., & Dyaram, L. (2018). Individual disposition and manager behavior on employee upward voice: Mediating role of voice self-efficacy. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(5), 875–889. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2017-1315>
- Elsaied, M. M. (2019). Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior. *American Journal of Business*, 34(1), 2–18. <https://doi.org/10.1108/ajb-01-2017-0004>



- Gregory, R., Prifling, M., & Beck, R. (2009). The role of cultural intelligence for the emergence of negotiated culture in IT offshore outsourcing projects. *Information Technology and People*, 22(3), 223–241. <https://doi.org/10.1108/09593840910981428>
- Hidayati, T., & Zainurossalamia, S. (2020). Cultural intelligence as a pre-requisite for voice behavior of pharmaceutical sector employees in indonesia: Mediating role of servant and ethical leadership styles. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(5), 216–225. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.5.33>
- Iskhakova, M., & Ott, D. L. (2020). Working in culturally diverse teams: Team-level cultural intelligence (CQ) development and team performance. *Journal of International Education in Business*. <https://doi.org/10.1108/JIEB-11-2019-0052>
- Jamshed, S., & Majeed, N. (2019). Relationship between team culture and team performance through lens of knowledge sharing and team emotional intelligence. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 90–109. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0265>
- Jia, J., Zhou, S., Zhang, L., & Jiang, X. (2020). Exploring the influence of paternalistic leadership on voice behavior: A moderated mediation model. *Employee Relations*, 42(2), 542–560. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0263>
- Jiang, Z., Le, H., & Gollan, P. J. (2018). Cultural intelligence and voice behavior among migrant workers: the mediating role of leader–member exchange. *International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 1082–1112. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1322119>
- Jyoti, J., & Kour, S. (2015). Assessing the cultural intelligence and task performance equation Mediating role of cultural adjustment. *Cross Cultural Management*, 22(2), 236–258. <https://doi.org/10.1108/CCM-04-2013-0072>
- Li, J., Liang, Q., Zhang, Z., & Wang, X. (2018). Leader humility and constructive voice behavior in China: a dual process model. *International Journal of Manpower*, 39(6), 840–854. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2017-0137>
- Murphy, W. H., Gölgeci, I., & Johnston, D. A. (2019). Power-based behaviors between supply chain partners of diverse national and organizational cultures: the crucial role of boundary spanners' cultural intelligence. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(2), 204–218. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2018-0179>
- Prince, R. (2020). *Voice behavior of Indian IT employees: a moderated mediation model*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1926>
- Riduwan & Natawiria. (2010). *Statistika Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Saeednejad, S., & Amirkabiri, A. (2018). The Effect of Cultural Intelligence on Employees' Voice considering the Mediating Role of LMX, Job Involvement and Perceived Organizational Injustice. *Specialty Journal of Knowledge Management*. 3(3), 25–41.
- Sari, U. T. (2019). the Effect of Ethical leadership on Voice behavior: the Role of Mediators Organizational Identification and Moderating Self-Efficacy for Voice. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1), 48–66. <https://doi.org/10.22146/jlo.43771>

Godefridus Yulian Garung, Tri Siwi Agustina, Anis Eliyana, & Yeni Fajariyanti. Pengaruh *Cultural Intelligence* terhadap *Employee Voice Behavior* dengan *Ethical Leadership* sebagai Variabel Mediasi

Shih, H. A., & Wijaya, N. H. S. (2017). Team-member exchange, voice behavior, and creative work involvement. *International Journal of Manpower*, 38(3), 417–431. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2015-0139>

Song, J., Wu, J., & Gu, J. (2017). Voice behavior and creative performance moderated by stressors. *Journal of Managerial Psychology*, 32(2), 177–192. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2016-0078>

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.2307/256902>

Van Dyne, L. Van, Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding...: EBSCOhost. *Social and Personality Psychology Compass*, 4, 295–313.

Wu, W., Wang, H. (Jason), & Lu, L. (2018). Will my own perception be enough?: A multilevel investigation of workplace ostracism on employee voice. *Chinese Management Studies*, 12(1), 202–221. <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2017-0109>

Zhou, C., Hu, N., Wu, J., & Gu, J. (2018). A new scale to measure cross-organizational cultural intelligence: Initial development and validation. *Chinese Management Studies*, 12(3), 658–679. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2017-0309>

Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., Chao, M. M., & Wang, W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs. *Leadership Quarterly*, 26(5), 702–718. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.004>