

▫ **Dicetak untuk Ujian Disertasi  
Tahap II (Terbuka)**

## **DISERTASI**

# **MODEL SUARA KARYAWAN DI ORGANISASI**



**UNIKA PRIHATSANTI**

**PROGRAM STUDI DOKTOR PSIKOLOGI  
FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2020**

**DISERTASI**

**MODEL SUARA KARYAWAN DI ORGANISASI**

**UNIKA PRIHATSANTI  
NIM. 111717127303**

**PROGRAM STUDI DOKTOR PSIKOLOGI  
FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2020**

# **MODEL SUARA KARYAWAN DI ORGANISASI**

## **DISERTASI**

**Untuk memperoleh Gelar Doktor  
Dalam Program Studi Doktor Psikologi  
Pada Fakultas Psikologi Universitas Airlangga  
Telah dipertahankan di hadapan  
Panitia Ujian Doktor Terbuka  
Pada hari : Senin  
Tanggal : 23 November 2020  
Pukul : 13.00 – 15.00 WIB**

**Oleh:**

**UNIKA PRIHATSANTI  
NIM. 11717127303**


**PENGESAHAN**

Disertasi dipertahankan di depan Tim Penguji Ujian Disertasi Tahap II (Terbuka)  
Program Studi Doktor Psikologi  
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga  
dan diterima untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Doktor (Dr.)  
Pada Tanggal 23 November 2020

Mengesahkan:

Universitas Airlangga  
Fakultas Psikologi

Dekan,



Prof. Dr. Suryanto, M.Si., Psikolog  
NIP. 196501221992031002

**PERSETUJUAN**

DISERTASI INI TELAH DISETUJUI  
PADA TANGGAL 3 DESEMBER 2020

Oleh:  
Promotor



Dr. Seger Handoyo, Psikolog  
NIP. 196702161991031001

Ko-Promotor



Dr. Rahkman Ardi, M.Psych  
NIP. 198203192006041001

Mengetahui,  
Plt. Koordinator Program Studi Doktor Psikologi



Endang R. Surjaningrum, M.AppPsych., Ph.D  
NIP. 197102221998022001

**PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis maupun diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Surabaya, 23 November 2020



*Unika Prihatsanti*  
Unika Prihatsanti

Disertasi ini Telah Diuji pada Ujian Disertasi Tahap II (Terbuka)

Tanggal 23 November 2020

---

Ketua :

- Anggota :
1. Prof. Dr. Seger Handoyo, Psikolog
  2. Dr. Rahkman Ardi, M. Psych
  3. Prof. Dr. Fendy Suhariadi., M.T., Psikolog
  4. Prof. Dr. Cholicul Hadi, M.Si., Psikolog
  5. Prof. Dr. Suryana Sumantri, MSIE., Psikolog
  6. Dr. Fajrianthi, M.Psi, Psikolog
  7. Dr. Wiwin Hendriani, M.Si
  8. Dian Ratna Sawitri, S.Psi, M.Si, Ph.D

## UCAPAN TERIMAKASIH

Bagi Tuhan tidak ada yang mustahil. Puji Syukur kepada Tuhan, karena limpahan kasih-Nya penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Perjalanan menempuh studi di Fakultas Psikologi Universitas Airlangga memberikan pengalaman yang penuh warna. Semua ini tidak mungkin terjadi tanpa campur tangan Tuhan dan semua pihak yang memberikan dukungan. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan pengalaman dan dukungan yang penuh warna:

1. Kementrian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi atas beasiswa BPPDN *Ongoing*.
2. Rektor Universitas Airlangga, atas kesempatan yang diberikan untuk menjadi bagian dari civitas akademika Universitas Airlangga.
3. Dekan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga beserta jajarannya, atas kesempatan menjadi keluarga besar Fakultas Psikologi dan dapat berbagi ilmu bersama.
4. Prof. Dr. Seger Handoyo, Psikolog, promotor, yang tidak pernah lelah memberikan semangat dan dorongan untuk segera menyelesaikan disertasi ini. Terimakasih telah mendampingi hingga akhir.
5. Dr. Rahkman Ardi, M.Psych, ko-promotor, yang telah menjadi teman diskusi yang menyenangkan, sehingga mengerjakan disertasi ini terasa lebih ringan.



6. Dr. Fajrianthi, M.Psi, Psikolog untuk semua cerita inspiratif yang membuat penulis dapat bertahan menghadapi semua situasi selama penyelesaian disertasi ini, serta telah memberikan evaluasi dan masukan yang berharga.
7. Dr. Wiwin Hendriani, M.Si yang telah memberikan banyak motivasi dalam penyelesaian studi program doctor, serta telah memberikan evaluasi dan berharga untuk disertasi ini.
8. Prof. Dr. Fendy Suhariadi, M.T., Psikolog, Prof. Dr. Cholicul Hadi, M,Si, Prof. Dr. Suryana Sumantri, MSIE., Psikolog, yang telah memberikan evaluasi dan masukan atas disertasi ini untuk menjadi lebih baik.
9. Koordinator Program Studi Doktor, Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, terimakasih telah memberikan semangat dan bersedia berbagi ilmu dengan penulis.
10. Rektor Universitas Diponegoro dan jajarannya, yang telah memberikan ijin untuk menempuh studi program doktor.
11. Ibu Dian Ratna Sawitri, Ph.D, Dekan Fakultas Psikologi Undip dan jajarannya yang selalu memberikan dukungan dalam menempuh studi program doktor.
12. Rekan-rekan dosen Psikologi Undip, yang ikut sekolah dari balik layar sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini dengan lancar, teristimewa Zenita, teman diskusi yang tak kenal waktu.

13. Pimpinan PT. Trans Rekreasindo, PT. Trans Snow World, Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo (BBWS), atas ijinnya untuk pengambilan data penelitian ini.
14. Bapak Bambang Widiyanto, S.H., M. Hum, General Manager Corporate Human Resources Division PT. Trans Group beserta tim. Ibu Fifi, Ibu Tere, Mbak Aya, Mbak Tika, yang tidak lelah mengantarkan penulis untuk berkeliling *site*.
15. Bapak Supriyanta, SE. M.Si, Kepala Bagian Kepegawaian BBWS, yang telah membantu proses pengambilan data
16. Mohammad Dwi Rifqi, yang telah membantu dalam proses analisa data. Terimakasih telah bersedia meluangkan banyak waktu untuk berdiskusi dan berbagi ilmu psikometri. Sabar ya!
17. *Expert reviewer* dan translator yang telah membantu penulis dalam proses adaptasi alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini
18. Responden Penelitian, yang telah sukarela terlibat dalam penelitian ini.
19. Ibu Reza Lidia Sari, S.Psi, M.Si, Sekretaris Program Studi Doktor; Bapak/Ibu Tenaga Kependidikan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga yang telah membantu dalam kelancaran administrasi selama menempuh studi di program doktor.
20. Keluargaku, *centre of my life*: Mas Wied, Kak Luna, Adik Sarah, terimakasih atas pengertian dan dukungan buat *ibbi*. Orang tuaku, Pak Nico, Bu Tatun, Bu Djasirah yang telah bersedia menemani anak-anak saat dibutuhkan. Adik-adikku yang telah menjadi penyemangat dan

teman diskusi. Bapak Witono, adik Wijanarti yang menyaksikan bahagia ini dari surga.

21. Teman-teman Optimis Lulus (Mida, Mbak Iing, Ika Febri, Kak Shohib, Kak Nugi): *You're the best friend who I ever had*. Teman-teman seperjuangan Dini Ratri, Nailul. Kakak-kakak kelas yang selalu berikan arahan positif, adik-adik kelas, trimakasih dan selalu semangat.
22. Seluruh teman, kolega, dan berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu tetapi telah membantu kelancaran penulisan disertasi ini dan memberi warna selama penulis menempuh studi.

Akhir kata, penulis membuka diri terhadap masukan dan pendapat atas disertasi ini. Semoga disertasi ini dapat memberikan manfaat untuk semua pihak yang membutuhkan.

Surabaya, 23 November 2020

Unika Prihatsanti

## RINGKASAN

Penelitian suara karyawan telah menarik perhatian peneliti selama lebih dari tiga dekade. Fuller, Barnett, Hester, Relyea, & Frey (2007) berpendapat bahwa suara karyawan dapat membantu organisasi beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, serta dapat menghindari masalah dengan melakukan perbaikan terus menerus pada fungsi organisasi. Anggota organisasi berpeluang untuk belajar lebih banyak dari kesalahan dan kelemahan mereka dengan cara bersuara, yang pada akhirnya dapat menghindari kerugian finansial dalam organisasi (Bai, Lin, & Liu, 2017). Dampak positif suara karyawan pada organisasi ini memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan kelangsungan hidup bisnis (Detert & Burris, 2007). Kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh kemauan karyawan dalam berbicara, berbagi ide, saran, dan keawatiran ketika fungsi dalam organisasi tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Bersuara tidak hanya memiliki dampak positif bagi organisasi, namun juga memiliki dampak secara personal bagi karyawan. Karyawan yang diberi kesempatan bersuara akan memiliki perasaan bernilai (Morrison & Milliken, 2000), memiliki keterikatan (Rees, Alfes, & Gatenby, 2013), memiliki komitmen pada organisasi (Jena, Bhattacharyya, & Pradhan, 2017), dan rasa bertanggungjawab pada organisasi (Liang, Farh, & Farh, 2012).

Berkaitan dengan signifikansi suara karyawan dalam menentukan kinerja organisasi maupun karyawan dan adanya kecenderungan karyawan untuk tidak bersuara (Prihatsanti, 2018; Prihatsanti, Handoyo & Ardi, 2019), maka organisasi perlu membuat supaya karyawan dapat leluasa untuk menyampaikan suara khususnya suara yang konstruktif. Bentuk suara konstruktif diharapkan dapat memberikan dampak positif (Chamberlin, Newton, & Lepine, 2017).

Penelitian suara karyawan juga telah mengeksplorasi perbedaan lintas budaya. Fakta menunjukkan bahwa secara konsisten budaya nasional mempengaruhi suara karyawan (Botero & Van Dyne, 2009). Penelitian suara karyawan mengalami kemajuan pesat dalam mendefinisikan konstruk, hasil dan prediktor suara. Namun, masih belum terjelaskan dengan baik dinamika perilaku suara karyawan di tempat kerja. Sebagian besar studi dilakukan dalam budaya barat khususnya Amerika. Oleh karena itu, penting untuk melihat apakah terdapat perbedaan dinamika perilaku suara karyawan pada budaya lain, seperti budaya kolektifis Indonesia.

Penelitian di Asia, khususnya Cina telah mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi suara karyawan (Duan, Kwan, & Ling, 2014; Wang, Gan, & Wu, 2016;; Zhang, Huai, & Xie, 2015; Wei, Zhang, & Chen, 2015 Yan, 2018). Penelitian tersebut menemukan nilai budaya memiliki peran penting karena mempengaruhi suara karyawan (Young Park & One Kim, 2016). Penelitian tentang suara karyawan juga telah dilakukan di Indonesia (Riantoputra, Maharisa, & Faridhal, 2016; Astriani, Riantoputra, Rachmazamiati, & Sekarputri, 2016; Andiyasari, Matindas & Riantoputra, 2017). Penelitian tersebut telah berupaya mengeksplorasi persoalan multi-level sehingga menyarankan pentingnya dinamika perilaku suara karyawan yang terjadi tidak hanya pada level individu tetapi juga level kelompok.

Persoalan lainnya adalah banyak peneliti yang tidak membedakan adanya multidimensi dalam suara karyawan (Liang, Farh & Farh, 2012). Para peneliti perilaku organisasi (OB) lebih berfokus pada suara promotif, padahal pada perkembangannya suara karyawan mempunyai dimensi suara promotif dan suara prohibitif. Svendsen, Unterrainer, & Jønsson (2018) menyatakan bahwa penting untuk mempelajari suara promotif dan prohibitif secara terpisah. Suara promotif adalah ekspresi karyawan untuk menyampaikan ide, saran, informasi yang bertujuan untuk peningkatan fungsi organisasi yang lebih baik di masa depan. Sementara itu, suara prohibitif merupakan ekspresi yang menunjukkan kekhawatiran tentang hambatan dalam organisasi, yang berdampak pada proses kerja.

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh variabel multilevel, yaitu level individu dan level kelompok serta menggunakan multidimensi suara karyawan, yaitu suara promotif dan suara prohibitif, yang akan dijelaskan menggunakan teori COR. Penelitian sebelumnya (Bai dkk., 2017) berfokus hanya pada peran pemimpin sebagai model bagi karyawan, dimana perilaku karyawan muncul karena adanya model peran yang ditiru. Padahal, karyawan memiliki sumberdaya yang dapat dikelola dengan melibatkan faktor diluar dirinya seperti faktor situasi, interaksi yang terjadi antara karyawan, pimpinan dan tim kerja yang dapat dijelaskan melalui perspektif teori konservasi sumber daya (*conservation resources/COR theory*).

Pada level individu, kepribadian proaktif dipilih sebagai faktor yang akan diteliti karena berdasarkan meta analisis Zare & Flinchbaugh (2018) penelitian sebelumnya telah berupaya mengeksplorasi pentingnya perbedaan individu pada suara karyawan. Namun demikian, masih terdapat celah untuk mengeksplorasi faktor individu lain selain *big five personality*. Suara karyawan merupakan bentuk perilaku aktif yang bertujuan untuk membuat kondisi yang lebih baik di tempat kerja, sehingga sangat mungkin tipe kepribadian proaktif (*proactive personality*) berperan pada suara karyawan. Selain faktor kepribadian proaktif, dukungan rekan kerja yang dirasakan oleh individu dipilih karena dukungan di tempat kerja menjadi sesuatu yang penting bagi karyawan dalam bekerja (Mathieu dkk., 2019). Minimnya penelitian yang dapat menjelaskan dukungan rekan kerja terhadap suara karyawan menjadi celah untuk mempelajari pengaruh dukungan sosial ini berpengaruh pada suara karyawan.

Pada level kelompok dipilih kepemimpinan sebagai faktor yang mempengaruhi suara karyawan. Dampak signifikan studi sebelumnya telah menemukan dampak kepemimpinan pada suara karyawan (Gao dkk., 2011; Hsiung, 2012; Duan dkk., 2017; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Penelitian-penelitian yang membahas pengaruh kepemimpinan dan suara karyawan tersebut hanya berfokus pada suara promotif saja (Jada & Mukhopadhyay, 2018). Pemimpin sebagai sumber pertimbangan bagi karyawan untuk bersuara, sehingga mempelajari mekanisme kepemimpinan terhadap suara promotif dan suara prohibitif perlu dieksplorasi (Svendsen dkk., 2018). Jada & Mukhopadhyay (2019) menjawab gap itu dengan membedakan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan memberdayakan, dan etik terhadap suara karyawan. Hasilnya menunjukkan kepemimpinan memberdayakan memberikan pengaruh lebih besar

pada suara karyawan dibanding kepemimpinan lainnya. Namun demikian, hasil ini masih menyisakan pertanyaan, sebagai konstruk multidimensi, pengaruh dimensi kepemimpinan memberdayakan terhadap suara promotif dan suara prohibitif. Didukung penelitian Srivastava, Bartol, & Locke (2006) yang menyatakan bahwa diantara berbagai perilaku kepemimpinan, kepemimpinan memberdayakan memiliki arti penting

Faktor kepemimpinan lain yang dipilih pada penelitian ini adalah dukungan supervisor. Alasannya, sumber dukungan di tempat kerja salah satunya berasal dari pemimpin atau supervisor. Penelitian Ho (2017) menunjukkan bahwa ketika supervisor memberikan dukungan, terjadi interaksi timbal balik dengan bawahannya yang membuat karyawan bersuara. Menurut Andiyasari, Matindas, & Riantoputra (2017), dukungan supervisor dapat bertindak sebagai pendorong penting untuk mendorong tanggungjawab karyawan. Meskipun banyak kontribusi signifikan terhadap pemahaman bagaimana perilaku supervisor dan kepemimpinan dalam mendorong atau membatasi suara karyawan, menurut Andiyasari dkk. (2017) belum cukup perhatian diberikan untuk menjelaskan bagaimana supervisor melakukan hal tersebut. Argumen ini menguatkan bahwa dukungan supervisor dipilih pada penelitian ini.

Liang, Farh & Farh (2012) menemukan bahwa motivasi untuk melindungi diri sendiri penting untuk memutuskan apakah karyawan akan bersuara atau tidak. Rasa percaya bahwa rekan kerja dan atasan tidak memberikan penilaian negatif menjadi penting. Keamanan psikologis menjadi prediktor kuat bagi suara prohibitif dibandingkan suara promotif (Liang dkk., 2012; Svendsen, Jonsson & Unterrainer, 2016). Suara prohibitif lebih berisiko untuk karyawan, karena berbicara tentang sesuatu yang menghambat organisasi, kesalahan kerja sebelumnya akan merujuk pada ketidakmampuan seseorang dalam bekerja di organisasi tersebut. Oleh karena itu, pengaruh dukungan sosial (dukungan supervisor dan dukungan rekan kerja) terhadap keamanan psikologis perlu dieksplorasi untuk menjelaskan mekanisme yang mendorong karyawan bersuara (Newman dkk., 2017).

Penelitian Prihatsanti, Handoyo, & Ardi (2020) menemukan bahwa tidak ada perbedaan masa kerja dan tingkat pendidikan terhadap suara karyawan. Demikian pula telaah literatur yang penulis lakukan pada penelitian suara karyawan berdasarkan 27 artikel (Prihatsanti, 2018) menunjukkan bahwa penelitian suara karyawan dilakukan di berbagai jenis organisasi, baik pemerintah maupun swasta. Penulis menyimpulkan bahwa suara karyawan dapat terjadi dimana saja dan dilakukan oleh siapa saja di dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan Burke (2013) yang menyatakan bahwa suara karyawan relevan pada semua organisasi. Astriani, Riantoputra, Rachmazamiati, & Sekarputri (2016), berdasarkan hasil penelitiannya juga menyarankan pada peneliti selanjutnya untuk mempertimbangkan jenis organisasi yang berbeda (pemerintah dan swasta). Atas dasar argumen ini penulis menentukan subjek penelitian.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini membangun model suara karyawan dengan kepemimpinan memberdayakan, dukungan supervisor, dukungan rekan kerja, kepribadian proaktif dan keamanan psikologis.

## Metode

Subjek penelitian adalah karyawan dan atasan mereka (supervisor), yang berasal dari perusahaan swasta (PT. Trans Rekreasindo, PT. Trans Snow World) dan pemerintah (Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo). Data penelitian didapatkan melalui dua sumber (*multisource*), yaitu 453 karyawan dan 53 supervisor mereka. Karyawan mengisi skala dukungan rekan kerja, kepribadian proaktif, keamanan psikologis dan suara karyawan, sedangkan supervisor mengisi skala kepemimpinan memberdayakan dan dukungan supervisor. Seluruh alat ukur telah melalui proses adaptasi berdasarkan *International Test Commission* dan disesuaikan dengan konteks organisasi di Indonesia. Analisis data multilevel dengan *hierarchical linier modeling*, menggunakan software M.Plus Versi 7.0.

## Hasil

Penelitian ini memperoleh hasil bahwa terdapat faktor dan level yang berbeda, yang berpengaruh pada dimensi suara karyawan yang berbeda. Faktor yang mempengaruhi suara promotif adalah kepribadian proaktif dan dukungan supervisor dimensi emosional. Sementara itu, faktor yang mempengaruhi suara prohibitif adalah kepribadian proaktif dan kepemimpinan memberdayakan dimensi informatif. Jadi faktor yang mempengaruhi suara karyawan adalah kepribadian proaktif untuk suara promotif dan prohibitif, dukungan supervisor dimensi emosional untuk suara promotif, dan kepemimpinan memberdayakan dimensi informatif untuk suara prohibitif. Faktor dukungan rekan kerja, kepemimpinan memberdayakan dimensi *coaching* dan pengambilan keputusan partisipatif, dukungan supervisor dimensi instrumental, dan keamanan psikologis tidak berpengaruh terhadap suara karyawan, baik suara promotif maupun suara prohibitif.

Pada level individu, kepribadian proaktif berpengaruh baik pada suara promotif dan suara prohibitif. Kepribadian proaktif merupakan sumberdaya personal yang dapat menjadi pendorong karyawan dalam bersuara. Parker & Collins menjelaskan karyawan dengan kepribadian proaktif lebih termotivasi secara intrinsik untuk bekerja dengan lebih baik dan lebih cenderung terlibat dalam perilaku proaktif, dibandingkan dengan karyawan yang kurang proaktif (Han, Wang, & Dong, 2014). Karyawan dengan kepribadian proaktif juga akan mengembangkan sumber daya (*resources*) dengan cara menawarkan ide baru (Seibert dkk., 2001). Hasil ini sesuai dengan penelitian Xie, Chu, Zhang, & Huang (2014) yang menyatakan bahwa individu yang sangat proaktif akan mengambil inisiatif dan bertahan sampai mereka menghasilkan perubahan yang berarti. Karyawan yang sangat proaktif memanasifestasikan dirinya dalam upaya untuk memperbaiki situasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan menciptakan kondisi kerja yang lebih efektif, menawarkan saran untuk mengidentifikasi peluang, menyampaikan ide, saran, informasi yang berkaitan dengan organisasi supaya menjadi lebih baik. (suara promotif). Selain itu, karyawan dengan kepribadian ini lebih mungkin untuk menawarkan kritik yang membangun menyampaikan kekhawatiran terhadap fungsi organisasi yang terkendala dan bertahan dalam upaya perubahan positif yang mereka upayakan (suara prohibitif). Upaya karyawan menyesuaikan perubahan dan melihat peluang baru maupun

memperbaiki kondisi kerja merupakan investasi bagi karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan (*resources investment*).

Pada penelitian ini juga ditemukan bahwa pada level individu, dukungan rekan kerja instrumental dan emosional tidak berpengaruh pada kedua dimensi suara karyawan. Hasil ini dapat diberikan penjelasan melalui penelitian Loi dkk. (2014) yang menguji pengaruh dukungan rekan kerja pada suara promotif dan prohibitif. Loi dkk. (2014) menemukan bahwa dukungan organisasi dianggap sebagai dukungan yang lebih penting dibanding dukungan rekan kerja dalam mendorong suara promotif karyawan. Sementara itu, dukungan rekan kerja tidak berpengaruh pada suara prohibitif, menurut Loi dkk. (2014), suara prohibitif dianggap efektif bagi organisasi tetapi berbahaya bagi hubungan interpersonal sehingga karyawan lebih memilih tidak bersuara prohibitif sebagai upaya untuk tidak merusak hubungan baik dengan rekan kerja. Penjelasan ini sesuai dengan temuan studi lapangan Prihatsanti & Ardi (2018) bahwa karyawan bersuara atau tidak bersuara salah satunya karena relasi dengan rekan kerja. Relasi ini yang dianggap lebih bernilai oleh karyawan dibandingkan bentuk dukungan yang diperoleh. Oleh karena itu, karyawan memilih bersuara atau tidak bersuara tidak bergantung pada ada atau tidaknya dukungan rekan kerja namun lebih pada pertimbangan kemungkinan adanya konsekuensi negatif seperti menyebabkan emosi negatif antar rekan kerja, rusaknya hubungan sosial dan melukai harmoni antar pribadi. Oleh karena itu, karyawan memilih bersuara atau tidak bersuara tidak bergantung pada ada atau tidaknya dukungan rekan kerja namun lebih pada pertimbangan kemungkinan adanya konsekuensi negatif seperti menyebabkan emosi negatif antar rekan kerja, dan rusaknya hubungan sosial.

Pada level kelompok, hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh negatif dukungan supervisor emosional terhadap suara promotif, tetapi tidak berpengaruh untuk suara prohibitif. Dukungan supervisor instrumental tidak memberikan pengaruh signifikan baik kepada suara promotif dan suara prohibitif. Hasil ini dapat dijelaskan dengan melihat perbedaan fokus dari dukungan instrumental dan dukungan emosional. Dukungan instrumental lebih berfokus pada tugas (Mathieu dkk., 2019) dan kurang memiliki kedekatan secara pribadi (Tews, 2013), sehingga dianggap kurang bermakna dan kurang memiliki peran pada suara karyawan. Hubungan antara dukungan emosional supervisor dengan suara prohibitif yang tidak signifikan diduga disebabkan karena karakteristik suara prohibitif dan juga manifestasi dukungan emosional yang dimungkinkan menyebabkan karyawan harus mempertimbangkan faktor-faktor emosional jika ingin bersuara. Suara prohibitif merupakan suara untuk menyampaikan masalah dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang berbahaya dalam tim atau organisasi tanpa harus menawarkan solusi baru (Liang dkk, 2012). Sementara itu, dukungan emosional adalah pemberian dukungan dari supervisor berkaitan dengan saran dan dukungan untuk membantu karyawan meregulasi emosi mereka (Ury dalam Pohl & Galletta, 2016). Dukungan emosional berupa simpati, perhatian, kenyamanan. Dukungan emosional diasumsikan terbatas pada pemberian dukungan yang berkaitan dengan emosional karyawan, sehingga kurang dapat memprediksi hal-hal yang berkaitan dengan identifikasi masalah yang berkaitan dengan fungsi pekerjaan (suara prohibitif). Selain itu, menyuarakan identifikasi persoalan atau



bahaya dalam organisasi dimungkinkan pula membuat karyawan kesulitan menentukan akan kedekatannya, apakah ia harus mengungkapkan persoalan tersebut untuk membantu supervisornya atau justru tidak mengungkapkannya karena tidak nyaman jika hal tersebut dapat melukai keputusan-keputusan yang pernah diambil oleh supervisornya. Hal ini berbeda dengan suara promotif yang tidak berkaitan dengan identifikasi persoalan yang berasal dari ide-ide lama, tetapi lebih berkaitan dengan ide baru. Dukungan yang diterima dari supervisor pada dimensi emosional yang tinggi dapat diartikan bahwa karyawan memiliki kedekatan secara emosional dengan supervisor. Kedekatan emosional ini membuat karyawan tidak bersuara, tidak perlu lagi mengungkapkan suara secara langsung dalam kelompok, barangkali cara yang dipilih lebih personal karena adanya value dalam kelompok, seperti misalnya tidak bersuara karena anggota kelompok yang lain tidak bersuara, *sungkan* atau demi menjaga hubungan baik. Penjelasan lain mengapa dukungan supervisor pada dimensi emosional berpengaruh negatif pada suara promotif, menurut Song dkk. (2019) suara promotif yang berlebihan dengan menyampaikan ide baru dan solusi menghabiskan sumber daya atau menguras energi yang dimiliki supervisor (misalnya energi berpikir, memberikan perhatian terhadap ide yang diberikan) sehingga akan menurunkan dukungan yang diberikan karena sumber daya supervisor yang terbatas dengan jumlah bawahan yang tidak sedikit. Oleh karena itu, karena karyawan menilai bahwa dukungan emosional merupakan sumber daya yang penting maka mereka tidak ingin kehilangan sumber daya ini.

Hasil penelitian pada level kelompok juga menunjukkan bahwa kepemimpinan memberdayakan dimensi informatif berpengaruh negatif pada suara karyawan dimensi prohibitif, tetapi tidak pada dimensi promotif. Kepemimpinan memberdayakan *coaching* dan pengambilan keputusan partisipatif tidak berpengaruh pada kedua dimensi suara karyawan. Elsetouhi dkk. (2018) menjelaskan bahwa *coaching* dapat mendorong karyawan untuk lebih sadar diri akan potensi mereka dan mendorong karyawan untuk percaya pada kemampuan sendiri. Oleh karena itu sangat mungkin bahwa karyawan yang percaya pada kemampuan sendiri untuk menyelesaikan masalah memilih tidak bersuara. Kepemimpinan memberdayakan *coaching* akan melatih dan melakukan pembinaan pada karyawan untuk menangani tanggungjawab terhadap tugas dibandingkan dengan bersuara untuk mengidentifikasi persoalan atau memunculkan ide baru.

Elsetouhi dkk. (2018) juga mendukung gagasan bahwa kepemimpinan memberdayakan pengambilan keputusan partisipatif tidak berpengaruh pada suara karyawan. Menurut Elsetouhi dkk. (2018) terlepas dari keikutsertaan karyawan dalam membuat keputusan dengan para pemimpin, karyawan bisa jadi takut akan reaksi pemimpin jika karyawan membuat keputusan yang salah sehingga karyawan memilih untuk tidak bersuara. Penjelasan lainnya adalah menurut Kathri (2009) organisasi yang beroperasi pada lingkungan dengan budaya jarak kekuasaan yang lebar, pemimpin jarang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan karena dapat dianggap sebagai bentuk ketidakmampuan pemimpin, demikian pula karyawan memilih untuk tidak mengekspresikan opini dan ketidaksetujuan terhadap atasan secara terbuka karena tidak ingin membuat malu

atasan. Oleh karena itu, pilihan karyawan untuk bersuara ataupun tidak bersuara tidak bergantung pada kepemimpinan memberdayakan partisipatif.

Sementara itu, kepemimpinan memberdayakan informatif merujuk pada penyebaran informasi oleh pemimpin seperti filosofi dan tujuan organisasi yang memungkinkan anggota kelompok untuk memahami dengan baik tentang peran dan tanggungjawab mereka dalam organisasi, sehingga dapat berkontribusi pada tujuan unit kerja mereka (Arnold dkk., 2000, Spreitzer, 2008). Memberitahu karyawan sebagai bagian dari tim memungkinkan karyawan dapat terlibat lebih luas dalam urusan organisasi, sehingga ada kemungkinan pemberian informasi meningkatkan motivasi karyawan dalam mengenali masalah atau penyimpangan yang terjadi di tempat kerja (Gao dkk., 2011).

Banyaknya informasi yang diberikan oleh atasan berarti bahwa peran tugas dan tanggung jawab kelompok telah dijelaskan dengan mendetail, sehingga akan mengurangi kemungkinan melakukan kesalahan dalam pekerjaan mereka. Hal ini semakin jelas karena suara prohibitif memang menekankan pada apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan dalam pekerjaan atau untuk memperingatkan hal-hal yang tidak diinginkan dalam perusahaan. Asumsinya semakin jelas tatanan dan atau cara kerja diinformasikan, maka semakin karyawan tidak perlu untuk bersuara tentang apa yang perlu dan tidak perlu dilakukan. Sementara itu, semakin tidak jelas hal tersebut diinformasikan, maka karyawan menjadi semakin bingung sehingga membutuhkan penjelasan tentang apa yang diinginkan dan tidak diinginkan oleh perusahaan.

Penemuan menarik dari hasil penelitian ini adalah keamanan psikologis tidak berpengaruh pada suara karyawan dan tidak memediasi pengaruh antar variabel apapun terhadap suara karyawan. Berdasarkan hasil penelitian ini ditemukan bahwa kepribadian proaktif paling efektif dibawah situasi atau kondisi yang tidak menguntungkan (Chun dkk., 2019). Temuan ini sesuai dengan ciri kepribadian proaktif yang menunjukkan bahwa orang dengan kepribadian proaktif tinggi tidak mengalami halangan adanya kendala situasional dan lebih mungkin untuk mengantisipasi dalam menciptakan perubahan dan pencapaian kerja (Bateman & Crant, 1993). Artinya, karyawan dapat secara aktif mengatasi kesulitan di tempat kerja, berada terus-menerus dalam lingkungan kerja yang kurang menguntungkan dapat memberikan prestasi yang lebih baik.

Hasil wawancara pada T, A yang bekerja pada perusahaan swasta, dan N yang bekerja di instansi pemerintah (April, 2020). T, A, dan N menjelaskan bahwa budaya yang dibangun di kedua perusahaan atau instansi adalah kebebasan berpendapat, dorongan untuk berpartisipasi, dan meminta karyawan terlibat memberikan suara melalui *meeting* atau *briefing*. Namun demikian, sekitar 30-40% karyawan yang bersuara. Menurut T, preferensi kelompok lebih menjadi pertimbangan, misal jika anggota kelompoknya tidak ada yang bersuara, maka karyawan ini juga cenderung tidak bersuara. Hal ini dapat dipahami, usia mayoritas karyawan swasta yang menjadi subjek penelitian ini 57.6% antara 20-30 tahun, dengan masa kerja kurang dari 10 tahun (56.4%). Demikian pula karyawan di instansi pemerintah memiliki mayoritas masa kerja antara 1-10 tahun (49.7%) dan usia antara 20-30 tahun (46.82%). Usia dan masa kerja menurut Burke (2013) berpengaruh pada suara karyawan. Hasil wawancara dengan N,

karyawan instansi pemerintah, berpendapat bahwa karyawan tidak bersuara bukan karena takut pada atasan atau sungkan, tapi biasanya karena tidak punya ide, atau takut salah bicara, merasa kurang percaya diri apakah idenya dapat diterima. Sehingga karyawan yang bersuara hanya karyawan tertentu saja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa suara karyawan barangkali merupakan suatu cara untuk bersuara dan bukan karena bersuara mengandung risiko. Sifat masyarakat Indonesia cenderung untuk menggunakan komunikasi tersirat, ditandai dengan isi pesan yang penuh dengan simbol dan alur pesan yang tidak langsung dan berputar (Panggabean, Tjitra, Muniarti, 2014). Maka ketika bersuara karyawan akan memilih cara yang dianggap tepat untuk menjaga harmoni, dan berupaya untuk tidak membuat malu atasan (*face saving*), bukan sebagai bentuk kekhawatiran atau perasaan tidak aman melainkan sebagai strategi atau cara bagaimana karyawan dapat bersuara tanpa merusak hubungan baik dengan orang lain. Misalnya, ketika menyampaikan kritik memilih opsi pertemuan personal, atau pertemuan informal lainnya.

Berdasarkan uraian di atas, hasil penelitian ini memberikan wacana baru bahwa model suara karyawan di organisasi dapat dijelaskan melalui kepemimpinan memberdayakan informatif, dukungan supervisor emosional dan kepribadian proaktif. Penelitian ini juga memberikan kontribusi secara teoritis berupa penjelasan multidimensionalitas suara karyawan (promotif dan prohibitif), pengaruh kepemimpinan memberdayakan pada konteks multidimensi, wacana baru tentang pengaruh dukungan sosial ditempat kerja, serta penggunaan teori COR untuk menjelaskan dinamika suara karyawan pada level individu dan kelompok. Secara praktis hasil penelitian ini memberikan gambaran kepada organisasi faktor-faktor psikologis yang berpengaruh pada suara karyawan, yang dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan intervensi bagi karyawan.

## SUMMARY

More than three decades, research about employee voice has gained attention among scholars. Employee voice can help organizations adapt to dynamic and competitive business environments and can avoid problems by making continuous improvements to organizational function (Fuller, Barnett, Hester, Relyea, & Frey, 2007). By speaking out, organizational members have the opportunity to learn more from their mistakes and weaknesses, which can prevent financial losses in the organization (Bai, Lin, & Liu, 2017). The positive impact of employee voice on the organization contributes to the effectiveness and sustainability of the business (Detert & Burris, 2007). Moreover, the willingness of employees to share ideas, suggestions, and concerns when the functions in the organization are not running well can influence organizational performance.

Voice not only has a positive impact on the organization but also has a personal impact on employees. Employees who given the opportunity to speak will have feelings of being valued (Morrison & Milliken, 2000), engagement (Rees, Alfes, & Gatenby, 2013), commitment to the organization (Jena, Bhattacharyya, & Pradhan, 2017), and have sense of responsibility to the organization (Liang, Farh, & Farh, 2012).

Regarding the significance of employee voice in determining organizational and employee individual performance, and the tendency of employees to be silent (Prihatsanti, 2018; Prihatsanti, Handoyo & Ardi, 2019), the organization needs to make employees feel free to speak out, especially for constructive voice. Constructive voice expected to have a positive impact (Chamberlin, Newton, & Lepine, 2017).

Previous employee voice studies have been exploring cross-cultural comparison. There was some evidence that national culture consistently influences employee voices (Botero & Van Dyne, 2009). Although studies in employee voice rise sharply in defining the constructs, explore the predictor and consequences of voice. However, it is still not well explained the dynamics of employee voice behavior at work. Most employee voices research widely studied in western culture, especially in America. Therefore, it is important to understand the differences of the dynamics of employee voice behavior in other cultures. For example, collectivist culture like in Indonesia.

Research in Asia, especially in China, has explored factors that influence employee voices (Duan, Kwan, & Ling, 2014; Wang, Gan, & Wu, 2016; Zhang, Huai, & Xie, 2015; Wei, Zhang, & Chen, 2015 Yan, 2018). The study found that cultural values have an important role in the employee voice (Young Park & One Kim, 2016). Furthermore, research on employee voices also has been done in Indonesia (Riantoputra, Maharisa, & Faridhal, 2016; Astriani, Riantoputra, Rachmazamiati, & Sekarputri, 2016; Andiyasari, Matindas & Riantoputra, 2017), the study has been explored multilevel issue to address the importance of examining group-level rather than individual-level employee voice behavior.

Another issue is related to multidimensionality, many researchers do not distinguish the presence of multidimensionality in employee voices (Liang, Farh & Farh, 2012). Although employee voices consist of promotive voice and prohibitive voices, majority of Organizational Behavior (OB) researchers only focused on promotive voices. Svendsen, Unterrainer, & Jønsson (2018) claims that it is important to study promotive and prohibitive voices separately. Promotive voice is the expression of employees to convey ideas, suggestions, information that aims to improve better organizational functions in the future. Meanwhile, the prohibitive voice is an expression that shows concern about obstacles in the organization, which impacts the work process.

This study examines the employee voice using multilevel data, i.e individual level, and group level. Moreover, multidimensional employee voices, i.e. promotive and prohibitive voice using in this study, and COR theory use to explain further. Previous research (Bai et al., 2017) only focused on the role of leaders as role models for employees. In fact, employees have resources that can be managed by involving external factors such as situation factors, interactions between employees, leaders, and work teams that can be explained through the perspective of resource conservation theory (COR theory).

On the individual level, proactive personality examined as a factor that influenced employee voice. The previous study by Zare & Flinchbaugh (2018) has been explored the importance of individual differences in employee voices. However, there are still gaps to explore other individual factors besides the big five personalities. Employee voice is a form of active behavior that aims to create better conditions at work, so it is may that a proactive personality plays a role in the employee voice. Besides the proactive personality factor, perceived co-worker support was chosen because support at work became something important for employees at work (Mathieu et al., 2019). The lack of research that can explain co-worker support for employee voices provides a gap to study the effect of social support on employee voices.

On the group level, leadership is chosen as a factor that affects employee voice. Previous studies examine that leadership has a significant impact on employee voice (Gao et al., 2011; Hsiung, 2012; Duan et al., 2017; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Majority of the studies that discuss the relationship of leadership and employee voice just focus on promotive voice (Jada & Mukhopadhyay, 2018). Leaders are reference for employees to speak up, so investigating the mechanism of leadership towards the promotive and prohibitive voice needs to be explored further (Svendsen et al., 2018). Jada and Mukhopadhyay (2019) addressing the gap by distinguishing transformational leadership, empowering leadership, and ethics towards employee voice. The results show that the magnitude of effect empowering leadership on employee voices greater than other leadership. However, the effect of empowering leadership as a multidimensional construct on promotive voices and prohibitive voices still questionable. The study by Srivastava, Bartol, & Locke (2006) claims that among various leadership behaviors, empowering leadership has an important meaning.

Supervisor support has been chosen as another leadership factor in this study because one of the sources of support in the workplace comes from the leader or supervisor. Ho's (2017) research shows that when supervisors provide support, there was a reciprocal interaction between supervisors and subordinates who make employees speak up. Andiyasari, Matindas, & Riantoputra (2017) found that supervisor support acts as a significant catalyst to encourage employee responsibilities. Although there was ample evidence that explained supervisory and leadership behavior can support or limiting employee voice, it is still limited that explains how supervisors do this. This argument strengthens the reason that supervisor support was chosen in this study.

Liang, Farh & Farh (2012) found that motivation to protect themselves is important to the employee to decide speak up or not. Trust that coworkers and superiors would not give negative judgments is important. Psychological safety is a strong predictor of prohibitive voice compared to promotive voice (Liang et al., 2012; Svendsen, Jonsson & Unterrainer, 2016). A prohibitive voice leads to more risk for employees because talking about something that hinders the organization, and previous work mistakes will refer to the capability to work in the organization. Therefore, the effect of social support (supervisor support and co-worker support) on psychological safety needs to be explored further to explain the mechanisms that support employee voice (Newman et al., 2017).

Prihatsanti, Handoyo, & Ardi's (2020) found that there were no differences in employee voice based on job tenure and educational background. Moreover, based on the literature review among 27 articles, Prihatsanti (2018) found that employee voice research has been conducted in various types of organizations, both government and private organizations. Based on the previous literature, it can be concluded that employee voice can occur anywhere and done by anyone in the organization. This is in line with Burke (2013) that claims employee voices are relevant in all organizations. Based on these results, Astriani, Riantoputra, Rachmazamiati, & Sekarputri (2016) also suggested considering different types of organizations (government and private). Based on this argument, we determined the subjects of this study.

Based on the previous description, this study aims to develop a model of employee voice based on empowering leadership, supervisory support, co-worker support, proactive personality, and psychological security.

## **Method**

The subjects were employees and their supervisors, from private companies (PT. Trans Rekreasindo, PT. Trans Snow World) and the government (Balai Besar Sungai Bengawan Solo). Using multi-sources data from 453 employees and their 53 supervisors, the employees complete the co-worker support scale, proactive personality scale, psychological safety scale, and employee voice scale, while the supervisors complete the empowering leadership scale and supervisor support scale. The instruments adapted based on the International Test Commission guidelines and adjusted to the organizational context in Indonesia. Multilevel data analysis with linear hierarchical modeling, using M.Plus Version 7.0 software use in this study.

## Result

This study shows that there are different factors and levels that affect the different dimensions of the employee's voice. The factors influencing the promotive voice are proactive personality and supervisor's support on the emotional dimension. Meanwhile, the factors affecting prohibitive voice are proactive personality and leadership empowering the informative dimension. Thus, the factors that influence employee voices are proactive personality for prohibitive and promotive voices, supervisor's support on the emotional dimensions generating promotive voices, and leadership empowering the informative dimension for prohibitive voices. The factors of coworker support, leadership empowering the coaching dimension and participatory decision making, supervisor's support on the instrumental dimension, and psychological security have no effect on employee voices, both promotional and prohibitive voices.

At the individual level, proactive personality has a positive effect on both promotive and prohibitive voices. Proactive personality is a personal resource that can motivate employees to speak up. Parker & Collins explained that employees with proactive personalities are more intrinsically motivated to perform better and are more likely to engage in proactive behavior, compared to employees who are less proactive (Han, Wang, & Dong, 2014). Employees with a proactive personality will also develop resources by generating new ideas (Seibert et al., 2001). This result is in accordance with the research of Xie, Chu, Zhang, & Huang (2014) which stated that individuals who are very proactive will take the initiative and persist until they produce meaningful changes. Very proactive employees manifest themselves in efforts to improve work-related situations and create more effective working conditions, offer suggestions for identifying opportunities, convey ideas, suggestions, information related to the organization to make it better. (promotive voice). In addition, employees with this personality are more likely to deliver constructive criticism conveying concerns about constrained organizational functions and persist on their pursuit of positive change efforts (sound prohibitive). Employees' efforts to adapt to changes and see new opportunities and improve working conditions are an investment for employees to achieve their expected goals (resources investment).

This study also found that at the individual level, instrumental and emotional peer support had no effect on the two dimensions of employee voice. This result can be explained based on the research of Loi et al. (2014) who examined the effect of peer support on promotive and prohibitive voice. Loi et al. (2014) found that organizational support was considered more important than peer support in encouraging employees' promotive voices. Meanwhile, peer support has no effect on prohibitive voice, according to Loi et al. (2014), prohibitive voice is considered effective for organizations but dangerous for interpersonal relationships, so employees prefer not to express their prohibitive voice as an attempt not to break their good relations with other coworkers. This explanation is in accordance with the findings of Prihatsanti & Ardi's (2018) field study stating that employees express their voice or not relies on their relationships with

colleagues. This relationship is considered more valuable by employees than the form of support they get. Therefore, whether employees choose to speak or not does not depend on the presence or absence of coworkers' support but rather on the consideration of possible negative consequences such as causing negative emotions among coworkers, breaking social relationships and hurting inter-individual harmony. Therefore, employees choose to speak or not does not depend on the presence or absence of coworkers' support but rather on the consideration of possible negative consequences such as causing negative emotions between coworkers, and break their social relationships.

At the group level, the results of this study indicate that there is a negative effect of emotional supervisor support on promotive voice, but not for prohibitive voice. Instrumental supervisor support did not have a significant effect on both the promotive and prohibitive voices. This result can be explained by studying the different focus of instrumental support and emotional support. Instrumental support is more focused on tasks (Mathieu et al., 2019) and lacks personal closeness (Tews, 2013), so it is considered less meaningful and has less role in employee voices. The relationship between supervisor's emotional support and insignificant prohibitive voices was thought to be due to the characteristics of prohibitive sounds and also the manifestation of emotional support which made it possible for employees to consider emotional factors if they wanted to speak out. A prohibitive voice is a voice to address issues by identifying dangerous factors in a team or organization without having to offer new solutions (Liang et al, 2012).

Meanwhile, emotional support is the provision of support from supervisors related to advice and support to help employees regulating their emotions (Ury in Pohl & Galletta, 2016). Emotional support comes in the form of sympathy, attention, comfort. Emotional support is assumed to be limited to providing emotional support to employees, so it is less predictable for matters relating to the identification of problems related to job functions (prohibitive voice). In addition, voicing the identification of problems or hazards in the organization may also make it difficult for employees to assess their closeness, whether they should raise the issue to help their supervisors or not express it because they feel uncomfortable if it can hurt their supervisors. This is different from the promotive voice which is not related to the identification of problems that come from old ideas, but more to do with new ideas. The support received from supervisors in a high emotional dimension means that employees have emotional closeness to the supervisor. This emotional closeness makes employees mute, feeling no longer needs to express their voice directly in the group, perhaps they prefer to be more personal because of the value in the group, such as not making expressing their voice because other group members are silent, embarrassed or in order to maintain good relationships. Another explanation for why supervisor's support on the emotional dimension negatively affects promotive voices, according to Song et al. (2019) excessive promotive voice by conveying new ideas and solutions consumes resources or drains the energy of the supervisor (for example thinking energy, paying attention to a given idea) so that it will reduce the support given because the supervisor's resources are limited with the number of subordinates



who are not a few. Therefore, as employees perceive emotional support as an important resource, they do not want to lose this resource.

The results of the study at the group level also showed that leadership empowered the informative dimension and had a negative effect on employee voices on the prohibitive dimension, but not on the promotional dimension. Leadership empowers coaching and participatory decision making has no effect on both dimensions of employee voice. Elsetouhi et al. (2018) explained that coaching can encourage employees to be more self-aware of their potential and encourage employees to believe in their own abilities. Hence, it is quite possible that employees who believe in their own ability to solve problems choose to remain silent. Leadership empowering coaching will train and provide coaching for employees to handle responsibility for tasks rather than speaking out to identify problems or come up with new ideas.

Elsetouhi et al. (2018) also supported the idea that leadership empowering participatory decision making has no effect on employee voices. According to Elsetouhi et al. (2018) regardless of employees' participation in making decisions with leaders, employees may fear the leader's reaction if they make the wrong decisions so that employees choose not to speak out. Another explanation is that according to Kathri (2009) organizations that operate in an environment with a culture of big power gap, leaders rarely involve employees in decision making because it can be seen as a form of leader's inability, likewise employees choose not to express their opinions and disapproval towards their superiors openly because they refuse to embarrass their boss. Therefore, employees may express their voice or not does not solely depend on participatory empowering leadership.

Meanwhile, informative empowering leadership refers to the dissemination of information by leaders such as organizational philosophy and goals that allows group members to understand their roles and responsibilities in the organization in order to contribute to their work unit's goals (Arnold et al., 2000, Spreitzer, 2008). Notifying employees as part of a team allows employees to be more involved in organizational affairs, so it is possible that providing information will increase employee motivation to identify problems or irregularities occurring in the workplace (Gao et al., 2011).

The amount of information provided by superiors means that the roles and responsibilities of the group have been explained in detail, thereby reducing the likelihood of making mistakes in their work. This is made clearer because prohibitive sounds do emphasize what to do and what not to do on the job or to remind what should not be done at work. The assumption is that the clearer the structure and / or way of working is informed, the more employees do not need to have a say about what needs and does not need to be done. Meanwhile, the more unclear this information is, the more confused the employee will be, requiring an explanation of what the company wants and does not want.

An interesting finding from the results of this study is that psychological security has no effect on employee voices and does not mediate the influence in any variables on employee voices. Based on the results of this study, it was found that proactive personality was the most effective under unfavorable situations or conditions (Chun et al., 2019). These findings are consistent with proactive

personality traits which indicate that people with highly proactive personalities do not experience obstacles to situational constraints and are more likely to anticipate creating change and job achievement (Bateman & Crant, 1993). This means that employees can actively overcome difficulties in the workplace, being constantly in an unfavorable work environment can provide better performance.

The results of interviews with T, A who work for private companies, and N who work in government agencies (April, 2020). T, A, and N explained that the culture built in both companies or agencies is freedom of opinion, encouragement to participate, and asking employees to be involved in expressing their opinions through meetings or briefings. However, about 30-40% of the employees have their voice. According to T, group preference is more of a consideration, for example if no member of the group has a voice, then this employee also tends to stay silent. This can be understood, the age of the majority of private employees who are the subjects of this study is 57.6% between 20-30 years old, with a working period of less than 10 years (56.4%). Likewise, employees in government agencies have the majority of working periods between 1-10 years (49.7%) and ages between 20-30 years (46.82%). Age and tenure according to Burke (2013) have an effect on employee voices. The results of an interview with N, an employee of a government agency, argued that employees tend not to speak out not because they were afraid of their superiors or were reluctant, but usually because they did not have an idea, or were afraid to make mistakes, and felt less confident about whether their idea was acceptable. As a result, only certain employees had the courage to speak up their mind.

Based on the explanation above, it can be understood that employee's voice is perhaps a way of speaking out and not because it is risky. The nature of Indonesian society tends to use implied communication, characterized by message content that is full of symbols and indirect message (Panggabean, Tjitra, Muniarti, 2014). So when speaking out, employees will choose the way they think is appropriate to maintain harmony, and try not to embarrass the boss (face saving), not as a form of worry or insecurity but as a strategy or way of how employees can speak up without damaging good relationships with others. For example, when delivering criticism, they choose the option of personal meetings or other informal meetings.

As a conclusion, the results of this study provide a new discourse that the employee voice model in the organization can be explained through informative empowering leadership, emotional supervisor support and proactive personality. This study also contributes theoretically in the form of explaining the multidimensionality of employee voices (promotive and prohibitive), the effect of empowering leadership in a multidimensional context, a new discourse on the effect of social support in the workplace, and the use of COR theory to explain the dynamics of employee voices at the individual and group levels. Practically, the results of this study provide an overview of the psychological factors that influence employee voices, which can be used as a basis for developing interventions for employees.