

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Individu, kelompok atau organisasi tidak ada yang dapat bertahan tanpa berbagi informasi di antara anggotanya, karena hanya dengan cara ini anggota organisasi dapat menyampaikan informasi maupun gagasan (Robbins & Judge, 2015). Hambatan dalam komunikasi seringkali menjadikan karyawan menurun kinerjanya (Gani, 2014), kontraproduktif, serta menjadikan karyawan merasa bukan sebagai anggota organisasi (Sirota & Klein, 2014).

Terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan pentingnya penyampaian gagasan dalam organisasi. Penelitian Harivarman (2017) menemukan hambatan komunikasi di organisasi pemerintahan karena adanya perbedaan persepsi dalam pelaksanaan kegiatan, terbatasnya praktik berbagi (*sharing*) informasi, gaya kepemimpinan yang otoriter serta kurang dapat mengakomodir pendapat bawahan. Penelitian Sidauruk (2013) di kantor pos Medan menemukan adanya kesenjangan informasi antara atasan dan bawahan. Padahal menurut studi Sirota & Klein (2014) karyawan akan merasa dihargai ketika alur informasi berjalan dengan baik, yang akan menimbulkan kepercayaan kepada perusahaan.

Penyampaian gagasan melalui suara karyawan merupakan bentuk komunikasi ke atas (*upward*), karena target suara adalah orang yang dapat mengambil keputusan di organisasi (Morrison, 2011). Suara karyawan menjadi bagian penting dari komunikasi internal dalam organisasi dan menjadi topik yang

menjadi perhatian untuk dikaji lebih mendalam (Constantin & Baias, 2015). Menurut Burke (2013) suara karyawan relevan pada semua level yang ada di organisasi, dari tingkat hirarki tertinggi hingga karyawan pada tingkat paling bawah.

Suara karyawan berkaitan dengan pemberian saran, ide dan informasi memberikan dampak besar pada kinerja organisasi (Morrison, 2011a). Banyak penelitian yang telah membuktikan pentingnya suara karyawan, diantaranya adalah meningkatkan inovasi dan kreatifitas (Van Dyne & Jeffrey, 1998; Ng & Feldman, 2012). 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).

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). Young Park & One Kim (2016) telah merangkum studi sebelumnya di area *employee relation*, menyatakan bahwa penelitian suara menarik minat karena terbukti menyebabkan

reaksi positif karyawan di tempat kerja, seperti peningkatan persepsi keadilan prosedural, suara karyawan di serikat pekerja dapat menyebabkan tingkat *turnover* yang lebih rendah, meningkatkan masa kerja karyawan dan meningkatkan investasi perusahaan khususnya dibidang sumber daya manusia.

Dampak positif suara karyawan ini memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan kelangsungan hidup bisnis (Detert & Burris, 2007) juga terhadap karyawan sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi dan karyawan sebenarnya bergantung pada kemauan karyawan dalam berbicara, berbagi ide, saran, dan kekhawatiran ketika fungsi dalam organisasi tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Meskipun suara karyawan penting, tidak semua karyawan berpartisipasi dengan memberikan suaranya. Locke dan Anderson menemukan (dalam Burke, 2013) bahwa di berbagai industri 30% hingga 40% karyawan tetap memilih diam daripada memberikan informasi pada perusahaan. Penelitian Milliken, Morrison & Hewlin (2003) menemukan bahwa 85% karyawan profesional dan manager secara sadar mengetahui bahwa mereka telah gagal untuk mengungkapkan hal penting dan krusial yang seharusnya menjadi perhatian perusahaan. Detert, Burris, & Harisson (2010) menemukan 42% karyawan di berbagai organisasi menyimpan informasi ketika mereka merasa tidak mendapatkan sesuatu atau kehilangan sesuatu ketika mereka menyampaikannya. Berdasarkan temuan yang tidak konsisten tersebut menimbulkan keingintahuan peneliti untuk melakukan studi pendahuluan yang berkaitan dengan suara karyawan pada seting organisasi di Indonesia.

Studi lapangan Prihatsanti & Ardi (2018) berdasarkan data wawancara pada dua perusahaan. Perusahaan otomotif dan perusahaan semen menunjukkan bahwa kedua perusahaan merupakan perusahaan multinasional dan telah mengakomodasi komunikasi karyawan dengan membangun sistem untuk bersuara. Sistem seperti sumbang saran, *innovation center*, hubungan industrial yang dapat mengakomodir karyawan untuk bersuara. Hasil studi menunjukkan gambaran bahwa kurang lebih 70-80% karyawan terlibat dalam pemberian suara melalui saluran yang ada. Didukung oleh Lavelle, Gunnigle, & McDonnell (2010) yang menyatakan bahwa suara karyawan lebih mungkin terjadi di perusahaan besar.

Studi kedua dilakukan untuk memberikan gambaran suara karyawan pada seting organisasi yang lebih luas. Hasil penelitian dengan data responden (n = 163) menunjukkan 92 orang (54.6%) cenderung tidak bersuara sedangkan 71 orang (43.6%) memilih bersuara (Prihatsanti, Handoyo, & Ardi, 2018). Sementara itu, studi ketiga dilakukan untuk memberikan gambaran bagaimana perusahaan mengakomodasi suara karyawan. Berdasarkan data 150 karyawan dari berbagai perusahaan di Indonesia yang turut berpartisipasi pada studi ini, menemukan bahwa perusahaan telah berupaya menyediakan saluran untuk bersuara, yaitu 32.85% menyediakan saluran informal dan 65,69% menyediakan saluran formal. Faktanya, meskipun telah tersedia saluran bersuara, karyawan menilai bahwa hanya 38.7% perusahaan yang sangat terbuka terhadap suara karyawan, 22% agak terbuka, 25.3% kadang-kadang terbuka, 11.3% kurang terbuka, dan 4% tidak terbuka terhadap suara karyawan. Sehingga mungkin saja terjadi meskipun saluran bersuara sudah tersedia masih belum dimanfaatkan

dengan baik, baik dari sisi perusahaan dan karyawan (Prihatsanti, Handoyo, & Ardi, 2019). Hasil penelitian tersebut juga menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan bersuara, yaitu 39,3% faktor atasan, 28.6% faktor situasi, 26.28% faktor individu, dan 5.82% adalah faktor lainnya.

Berkaitan dengan signifikansi suara karyawan dalam menentukan kinerja organisasi dan karyawan sebagaimana dipaparkan di atas, ketiga studi yang dilakukan menguatkan bahwa penting bagi organisasi untuk memberikan perhatian pada pentingnya karyawan dapat bersuara. Adanya kecenderungan karyawan untuk tidak bersuara, maka organisasi perlu membuat supaya karyawan dapat leluasa untuk menyampaikan suara, khususnya suara yang konstruktif. Suara konstruktif ini diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi organisasi maupun karyawan.

Penelitian suara karyawan telah berlangsung lebih dari tiga dekade (Mowbray, Wilkinson, & Tse, 2015). Berbagai penelitian sebelumnya juga telah mencoba menjawab pertanyaan mengapa karyawan memutuskan untuk menyuarakan atau tidak menyuarakan ide dan saran pada organisasi. Penelitian tentang suara karyawan juga telah mengeksplorasi perbedaan lintas budaya dalam suara karyawan, fakta menunjukkan bahwa secara konsisten budaya nasional mempengaruhi suara karyawan (Botero & Van Dyne, 2009). Meskipun kemajuan pesat dalam penelitian suara karyawan tentang mendefinisikan konstruk, hasil dan prediktor suara, masih banyak lagi yang harus ditemukan pada dinamika perilaku suara karyawan di tempat kerja. Sebagian besar studi dalam literatur dilakukan dalam budaya barat khususnya Amerika, penting untuk melihat apakah terdapat

perbedaan mekanisme dalam suara karyawan pada budaya lain. Misalnya budaya kolektifis, yang diasosikan dengan kelompok. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan seringkali enggan berbicara kepada otoritas yang lebih tinggi atau kepada rekan tim ketika memiliki informasi yang berpotensi penting untuk dibagikan. Karyawan mungkin kurang nyaman berbicara pada supervisor mereka, terutama tentang perlakuan negatif dan tidak adil (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003).

Penelitian suara karyawan yang berkembang di Asia khususnya Cina dengan mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi suara karyawan, misalnya kepemimpinan (Wang, Gan, & Wu, 2016; Yan, 2018; Zhang, Huai, & Xie, 2015), *power distance* (Wei, Zhang, & Chen, 2015); *voice efficacy* (Duan, Kwan, & Ling, 2014). Penelitian Young Park & One Kim (2016) menemukan bahwa kolektifisme, menyelamatkan wajah dan menghindari konflik memberi pengaruh pada suara karyawan, berbeda antara Korea dan Amerika. Nilai budaya memiliki peran penting karena mempengaruhi suara karyawan (Young Park & One Kim, 2018). 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 pengaruh faktor individu dan kelompok terhadap suara karyawan. Persoalan multi-level merupakan hal penting dalam penelitian suara karyawan, sehingga para peneliti tersebut menyarankan pentingnya dinamika perilaku suara karyawan yang terjadi tidak hanya pada level individu tetapi juga level kelompok.

Selain persoalan multilevel, banyak peneliti yang tidak membedakan adanya multidimensi dalam suara karyawan (Liang, Farh & Farh, 2012; Maynes & Podsakoff, 2014; Chamberlin dkk, 2017). Peneliti perilaku organisasi lebih berfokus hanya pada suara promotif saja, padahal pada perkembangannya suara karyawan mempunyai dimensi suara promotif dan suara prohibitif (Liang, dkk., 2012). Meta analisis Chamberlin dkk (2017) juga menemukan bahwa banyak peneliti yang tidak membedakan kedua dimensi ini. Penting untuk mempelajari suara promotif dan prohibitif secara terpisah (Svendsen, Unterrainer, & Jønsson, 2018). Song, Peng, & Yu (2020) menambahkan bahwa penelitian sebelumnya yang berfokus pada suara promotif membuat peneliti lain perlu untuk mengeksplorasi dinamika psikologis yang terjadi tidak hanya pada suara promotif tapi juga suara prohibitif. Suara promotif adalah ekspresi karyawan untuk menyampaikan ide, saran, informasi yang bertujuan untuk peningkatan fungsi organisasi yang lebih baik di masa depan (*future oriented*). Sedangkan suara prohibitif merupakan ekspresi yang menunjukkan kekhawatiran tentang hambatan dalam organisasi, yang berdampak pada proses kerja (*past oriented*). Oleh karena itu, masih diperlukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi suara promotif dan suara prohibitif.

Persoalan lainnya adalah mayoritas penelitian suara karyawan telah menjelaskan dinamika suara karyawan dari perspektif pertukaran sosial (Ng & Feldman, 2012; Prihatsanti, Handoyo, & Ardi, 2018). Meskipun perspektif ini dapat menjelaskan proses pertukaran masukan dan keluaran dinamis antara individu dan organisasi. Teori ini lebih menekankan terlalu banyak pada norma

*reciprocal*, dengan demikian mengabaikan fakta bahwa karyawan memiliki motif pribadi untuk bersuara, misalnya motif untuk memberi kesan positif terhadap atasan (Ho, 2017), motif prososial (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003) atau motif untuk mempertahankan sumber daya yang dimiliki (Ng & Feldman, 2012). Bersuara bukan sekedar pertukaran peran antara pemimpin dan bawahan, yang mengatur hubungan pertukaran dengan orang lain, namun bagaimana karyawan dapat menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk bersuara. Ng & Feldman (2012) menggunakan teori *conservation resources theory* (COR) untuk menjelaskan dinamika stres dan suara karyawan, yaitu pada kondisi tertekan (stres) karyawan sedikit bersuara dalam rangka untuk melindungi sumber daya yang dimiliki (*conservation resources*). Disisi lain, pada kondisi stres karyawan dapat lebih banyak bersuara karena bersuara dianggap sebagai suatu cara untuk mendapatkan sumber daya tambahan (*resources aquisition*). Penelitian Ng & Feldman (2012) dengan melakukan meta-analisis berdasarkan penelitian-penelitian suara karyawan sebelumnya. Data penelitian menunjukkan bahwa mayoritas penelitian suara karyawan sebanyak 51% dilakukan di Amerika, 40% di *western countries* lain, dan 9% di negara Asia (China, India, Korea, Singapore). Penelitian tersebut telah menjelaskan dinamika karyawan bersuara ketika menghadapi situasi tertekan. Merujuk pada uraian pada paragraf sebelumnya pentingnya penjelasan secara multilevel pada penelitian suara karyawan. Penelitian Ng & Feldman (2012) tampaknya belum menjelaskan bagaimana dinamika suara karyawan baik pada level individu dan kelompok. Terdapat urgensi menggunakan teori COR untuk menjelaskan dinamika tersebut yang akan

dijawab melalui penelitian ini khususnya berkaitan dengan suara promotif dan suara prohibitif. Sumberdaya yang dianggap bernilai bagi karyawan dapat berbeda secara individu dan kelompok.

Pada konteks organisasi di Indonesia, bisa saja terjadi karyawan akan memilih tidak bersuara karena menganggap bahwa hubungan dengan pimpinan dan kelompoknya sebagai sesuatu yang bernilai, sehingga karyawan enggan kehilangan sumber daya yang dianggap berharga (*conservation resources*). Sebaliknya, karyawan dapat menganggap bahwa bersuara adalah sesuatu yang lebih penting untuk mendapatkan sumber daya yang lebih luas (*acquisition resources*) dibanding relasi dengan pimpinan dan rekan kerja. Mengembangkan penelitian tersebut, penelitian ini mengidentifikasi kondisi dinamika suara karyawan berdasarkan sumber daya yang bernilai atau tidak bernilai bagi karyawan. Sumber daya ini akan menjadi pertimbangan atau menentukan pilihan karyawan bersuara atau tidak bersuara.

Sumber daya didefinisikan sebagai segala sesuatu yang dianggap bernilai bagi individu (karyawan) dalam konteks tertentu, yaitu apa yang menjadi sumber daya bagi satu orang dapat menjadi tuntutan bagi orang lain (Hobfoll, 1989). Banyak peneliti mencoba untuk mengoperasionalkan konstruk sumber daya ini, karena sumber daya bergantung pada campuran faktor personal dan konteks dimana sumber daya itu dipandang bernilai atau memiliki makna (Halbesleben & Wheeler, 2015). Penelitian sebelumnya membuktikan bahwa sumber daya di tempat kerja berpengaruh pada kesejahteraan karyawan. Sumber daya ditempat kerja diantaranya adalah kepemimpinan, dan dukungan sosial di tempat kerja.

Halbesleben dkk. (2006) menyebutkan bahwa penelitian berikutnya perlu menjelaskan jenis dukungan sosial yang dapat menjadi sumber daya bagi karyawan karena sedikitnya penelitian yang dapat menjelaskan tentang dinamika interpersonal pada konteks spiral sumber daya (Halbesleben & Wheeler, 2015).

Banyak penelitian COR berfokus pada bagaimana investasi sumber daya berdampak pada karyawan ketika sumber daya menipis (Halbesleben & Wheeler, 2015). Pengecualian pada studi Gorgievski & Hobfoll (dalam Halbesleben & Wheeler 2015) yang menunjukkan bahwa studi keterlibatan karyawan membuat karyawan menginvestasikan kelebihan sumber daya tersebut pada perilaku kerja. Bagaimana kemudian proses investasi sumber daya terjadi dalam proses karyawan bersuara.

Pada penelitian ini melakukan klarifikasi sumber daya yang berpengaruh pada suara karyawan yaitu kepribadian proaktif, keamanan psikologis, dukungan rekan kerja, dukungan supervisor dan kepemimpinan memberdayakan. Dengan memahami proses bagaimana karyawan menggunakan sumber daya ini maka diharapkan penelitian ini dapat memberikan prediksi lebih akurat terhadap perilaku karyawan pada konteks pekerjaan (suara karyawan).

Pada level individu, kepribadian proaktif dipilih sebagai faktor yang akan diteliti karena 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 dan dapat menjadi sumber daya yang bernilai bagi karyawan. Karyawan proaktif

mengembangkan sumberdaya dengan cara menawarkan ide baru, dibanding karyawan yang kurang proaktif (Siebert dkk, 2001).

Keamanan psikologis dipilih sebagai faktor yang akan diteliti pada penelitian ini berdasarkan telaah literatur pada penelitian sebelumnya, yang menunjukkan bahwa karyawan bersuara dengan memperhitungkan keuntungan atau risiko kesalahpahaman, dan dapat merusak hubungan baik (Liang dkk., 2012). Pimpinan yang menyatakan diri terbuka terhadap gagasan atau pendapat, dapat pula menjadi rentan atau merasa terancam jika mendapatkan masukan dari bawahan berkaitan dengan kebijakan yang diterapkan (Ashford, Sutcliffe, & Christianson, 2009). Detert & Edmonson (2011) menjelaskan alasan suara karyawan berisiko, yaitu, pertama target suara mungkin tersinggung. Kedua, adanya kebutuhan untuk memberikan data akurat, bukti dan solusi ketika bersuara. Ketiga, adanya keyakinan bahwa tidak seharusnya langsung berbicara pada atasan dan tidak seharusnya memermalukan atasan di hadapan umum. Keempat, adanya konsekuensi negatif bagi karirnya ketika bersuara.

Karyawan bersuara ketika dirasakan memberikan keamanan bagi dirinya (Morrison, 2011a; 2014). Karyawan takut bersuara karena dapat dipandang sebagai orang yang merusak stabilitas, suka mengeluh, kehilangan dukungan dari orang lain, tidak dipertimbangkan untuk promosi, mendapatkan penilaian kerja negatif, ditugaskan pada proyek yang tidak diinginkan, atau bahkan dapat mengalami pemutusan hubungan kerja (Kish-Gephart, Detert, Treviño, & Edmondson, 2009; Grant, 2013).

Opini yang berlebihan dapat dianggap menantang keamanan, yang dapat mengakibatkan diterimanya sanksi dari organisasi. Selain itu karyawan khawatir, jika berbagi pandangan atau kekhawatiran tentang sesuatu yang berhubungan dengan perusahaan atau pekerjaan akan membuat orang lain marah dan dapat menjadi penyebab orang lain menerima konsekuensi negatif. Hal ini juga dapat dianggap sebagai “*damaging valued relationships and upsetting colleagues*” (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003, p.1470). Karyawan menyadari bahwa ketidaknyamanan sosial perlu dihindari demi menjaga harmoni dengan lingkungan sosialnya (Morrison, 2011a).

Berdasar studi Hofstede, Hofstede, & Minkov (2010), Indonesia merupakan Negara dengan budaya kolektifis dan jarak kekuasaan yang lebar. Komunikasi tersirat adalah istilah yang paling tepat menggambarkan gaya komunikasi umumnya orang Indonesia. Budaya standar ini ditandai dengan isi pesan yang penuh dengan simbol dan alur pesan yang tidak langsung atau berputar (Panggabean, Tjitra, Murniati, 2014). Komunikasi merupakan umpan balik tidak langsung, negatif dan tersembunyi (Hofstede, dkk., 2010) yang memiliki implikasi bagi kesediaan karyawan untuk berbicara kepada atasan dan membuat saran perubahan. Ada kecenderungan bagi karyawan dengan jenis budaya ini memilih tidak bersuara daripada mengemukakan suaranya demi menjaga harmonisasi (Hofstede, dkk., 2010), dan menghindari konflik (Kozan, 1997). Sesuai hasil penelitian Panggabean, Tjitra, Murniati (2014) bahwa budaya standar Indonesia adalah *guyup* yang didalamnya tercakup kata *rukun* atau harmoni. Menjaga harmoni artinya menyupayakan keselarasan dengan individu lain. Dalam

relasi yang selaras tidak ada konflik terbuka. Konfrontasi mengindikasikan perbedaan sikap dan mengganggu harmoni. *Respek* terjaga, tidak ada yang kehilangan muka atau merasa dipermalukan. Sehingga di Indonesia orang cenderung menghindari konflik, dan perbedaan pendapat. Menjaga kerukunan atau harmoni adalah tujuan utama khususnya yang berkaitan dengan pemimpin dan kelompok.

Selain faktor kepribadian proaktif, dan keamanan psikologis, dukungan rekan kerja yang dirasakan oleh karyawan menjadi sesuatu yang penting bagi karyawan dalam bekerja (Mathieu dkk., 2019) dan dapat menjadi sumber daya yang berharga bagi karyawan (Hasbeleben dkk, 2014). Ketika berkerja, karyawan tidak dapat dilepaskan dari tim atau kelompok. Hal ini berkaitan dengan karakteristik masyarakat Indonesia yang kolektivistik. Artinya terdapat preferensi tinggi mengenai kerangka sosial yang dibangun dimana individu diharapkan menyesuaikan diri dengan kelompok (Hofstede dkk., 2010). Dukungan sosial dan solidaritas kelompok menjadi sesuatu yang penting (Taylor dkk., 2004) khususnya di tempat kerja. Individu yang tinggal pada budaya kolektifis menekankan ketergantungan sosial (Singelis & Brown, 1995) dan menikmati kedekatan dengan dukungan dari orang lain (Triandis, Mc Cusker, & Hui dalam Xu, Van Hoof, Serrano, Fernandez, & Ullauri, 2017b).

Dukungan rekan kerja, merupakan bentuk dukungan sosial di tempat kerja (Bishop, Scott, Goldsby, & Cropanzano, 2005; Drach-Zahavy & Somech, 2002; Mathieu, Eschleman, & Cheng, 2019). Dukungan di tempat kerja merupakan sumber daya yang berguna untuk meningkatkan fungsi organisasi, kepuasan kerja

(Griffin dkk., 2001) dan meningkatkan kinerja tim (Bishop & Scott, 2000; Drach-Zahavy & Somech, 2002). Kinerja tim yang baik ditandai dengan efektivitas kelompok, dimana hal ini berhubungan dengan bagaimana anggota kelompok saling berbicara, berbagi pengetahuan, saran dan pendapat. 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 dengan alasan bahwa kepemimpinan merupakan variabel kunci dalam menentukan apakah karyawan bersedia untuk mengungkapkan ide yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Detert & Burris, 2007). Dampak kepemimpinan memberdayakan (*empowering leadership*) dan konsekuensinya pada organisasi perlu mendapatkan perhatian. Secara teoritis, kepemimpinan memberdayakan dapat menjadi gaya kepemimpinan yang efektif bagi karyawan dan organisasi karena perilakunya menghasilkan motivasi intrinsik karyawan (Kim, Beehr, & Prewett, 2018). Hasil yang positif ditunjukkan pada beberapa penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan memberdayakan, diantaranya kepuasan kerja, keterikatan kerja, kreativitas, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja (Amundsen & Martinsen, 2014; Zhang & Zhou, 2014). Deh Hartog & De Hoogh (dalam Kim dkk., 2018) menyatakan karyawan yang menerima perilaku kepemimpinan memberdayakan menunjukkan komitmen lebih tinggi ketika karyawan merasa bahwa pemimpin memberikan dukungan individual dan kesempatan yang cukup

untuk menyuarakan pendapat dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memberdayakan merupakan faktor penting yang mendorong suara karyawan bersuara (Gao, Janssen, & Shi, 2011; Elsetouhi, Hammad, Nagm, & Elbaz, 2018; Jada & Mukhopadhyay, 2018).

Faktor kepemimpinan lainnya adalah dukungan supervisor. Alasannya, selain dukungan rekan kerja, sumber dukungan di tempat kerja juga berasal dari pemimpin atau supervisor. Supervisor memberikan peran sentral bagi karyawan di tempat kerja (Prihatsanti dkk, 2018). 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.

Sejalan dengan uraian di atas, masih terbuka peluang untuk melaksanakan penelitian suara karyawan yang melibatkan faktor kepemimpinan memberdayakan, dukungan supervisor, dukungan rekan kerja, kepribadian proaktif dan keamanan psikologis. Lebih lanjut kajian masalah dijelaskan pada uraian dibawah ini.

## 1.2. Kajian Masalah

Penelitian suara karyawan telah dilakukan pada area *human resources management* (HRM)/*industrial relation* (IR) dan *organizational behavior* (OB). Meskipun menggunakan perspektif yang berbeda, ketiga sudut pandang sepakat bahwa suara karyawan memberikan dampak positif pada performansi organisasi dan karyawan. Berbagai literatur menunjukkan manfaat positif karyawan yang bersuara (Kaufman, 2015; Klaas, Olson-Buchanan, & Ward, 2012; Morrison, 2011a, 2014; Mowbray, Wilkinson, & Tse, 2015).

Penelitian suara karyawan telah mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi suara karyawan dan telah berlangsung lebih dari tiga dekade. Para peneliti mengajukan model yang bervariasi untuk menjelaskan perbedaan faktor yang dipertimbangkan ketika menjawab pertanyaan ini. Berdasarkan telaah literatur, studi Morrison (2011a; 2014), dan Botero (2013), faktor penyebab karyawan bersuara meliputi, pertama, faktor *individual disposition* merupakan kapasitas inti dan karakteristik individu yang mempengaruhi bagaimana mereka cenderung berpikir, merasakan, berperilaku seperti *big five personality* (Zare & Flinchbaugh, 2018), *openness to experience*, *personal initiative*, *core self-evaluation* (Chamberlin dkk., 2017).

Kedua, faktor *job and organizational attitudes and perceptions*. Sikap kerja mengacu pada evaluasi kognitif yang relatif stabil, sedangkan persepsi terhadap pekerjaan menunjukkan bagaimana individu memahami dan menafsirkan pekerjaan mereka (Chamberlin dkk., 2017). Karyawan akan bersuara ketika merasa berkewajiban (*felt obligation*) melakukan perubahan konstruktif (Liang

dkk., 2012), merasa positif terhadap pekerjaan mereka (Burris, 2012).

Ketiga, *emotions, beliefs and schemas* merujuk pada perasaan personal dan pemahaman akan lingkungan kerja seperti *engagement* (Cheng, Chang, Kuo, & Cheung, 2014; Yan dkk., 2016), *voice efficacy* (Duan dkk., 2014), *psychological empowerment* (Lin, Lin, & Li, 2015), tekanan dan ketegangan di tempat kerja (Ng & Feldman, 2012), keamanan psikologis (Newman, Donohue, & Eva, 2017). Ketika individu merasa aman maka akan mengambil risiko personal untuk bersuara ( Chughtai, 2016; Liang & Tang, 2010; Jada & Mukhopadhyay, 2018).

Keempat, *supervisor and leader behavior*, faktor ini mempengaruhi suara karena pimpinan dapat mendorong atau menghalangi karyawan untuk bersuara. Karyawan cenderung termotivasi oleh kepemimpinan transformasional (Duan, Li, Xu, & Wu, 2017; Ge, Fu & Tian, 2012), kepemimpinan melayani (Chughtai, 2016), kepemimpinan etis (Bai dkk., 2017; Cheng, Chang, Kuo, & Cheung, 2014), dan kepemimpinan paternalistik (Lin dkk., 2015; Liu & Liu, 2017).

Kelima, faktor kontekstual yang merujuk pada kekuatan motivasi eksternal dan karakteristik lingkungan, yaitu karakteristik umum organisasi, struktur organisasi, budaya organisasi, *perceived organizational support* (Morrison, 2011b), *organizational identification* (Chughtai, 2016), mendapatkan dukungan supervisor (Andiyasari, dkk., 2017), dan karakteristik kelompok seperti kohesivitas kelompok (Kong, Huang, Liu, & Zhao, 2017).

Berdasarkan telaah literatur tersebut di atas, tampak bahwa berbagai penelitian telah dilakukan untuk mencoba menjawab pertanyaan mengapa karyawan memutuskan untuk menyuarakan atau tidak menyuarakan ide dan saran pada

organisasi. Telaah literatur menunjukkan terdapat beberapa celah pertanyaan dan kebutuhan untuk dilakukan penelitian berkaitan dengan faktor yang mempengaruhi suara promotif dan suara prohibitif, seperti yang telah diuraikan pada sub bab sebelumnya. Beberapa alasan perlunya penelitian ini dilakukan adalah:

Pertama, penelitian sebelumnya telah mengeksplorasi pentingnya perbedaan individu karena memberikan dampak ketika mengambil keputusan apakah bersuara atau memilih diam (Botero, 2013). Meskipun memberikan sumbangan pada penelitian tentang suara karyawan, lebih banyak penelitian diperlukan untuk mencari anteseden bersuara (Morison, 2014). Hal ini berkaitan dengan sedikitnya studi yang mengeksplorasi perbedaan individu yang berperan pada munculnya suara karyawan termasuk demografi yang perlu mendapatkan perhatian (Botero, 2013; Hatipoglu & Inelmen, 2018). Meta analisis Zare & Flinchbaugh (2018) menemukan bahwa peneliti sebelumnya lebih berfokus pada faktor *big five personality* yang mempengaruhi suara karyawan dan masih terdapat celah untuk mengeksplorasi faktor individu lainnya. Suara karyawan merupakan bentuk perilaku aktif yang bertujuan untuk membuat kondisi yang lebih baik ditempat kerja, sehingga sangat mungkin tipe kepribadian proaktif (*proactive personality*) berperan pada suara karyawan. Elsaied (2018) membuktikan bahwa kepribadian proaktif berhubungan dengan suara karyawan.

Kedua, pada dasarnya bersuara merupakan interaksi sosial antara karyawan dan pemimpin (Yan, 2018). Telaah literatur Yan (2018) menggambarkan efek kepemimpinan terhadap karyawan yang bersuara mendapat perhatian besar. Yan

(2018) melaporkan pada hasil penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran penting pada suara karyawan. Pemimpin dapat mendorong atau mempengaruhi karyawan dalam bersuara dengan berbagai cara. Gaya kepemimpinan yang bervariasi dapat menghasilkan mekanisme interaksi yang berbeda untuk mendorong suara karyawan. Penelitian kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif mendorong sikap dan perilaku positif pada karyawan (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004) karena pemimpin berperan signifikan dalam proses pengaruh sosial dalam organisasi (Uhl-Bien, 2006) maka penting untuk mempelajari bagaimana kepemimpinan mempengaruhi kondisi psikologis pikiran dan perilaku karyawan (Park, Kim, Yoon, & Joo, 2017).

Dampak signifikan studi sebelumnya telah menemukan dampak kepemimpinan pada suara karyawan, seperti kepemimpinan otentik (Hsiung, 2012), kepemimpinan etis (Walumbwa & Schaubroeck, 2009), kepemimpinan transformasional (Duan dkk., 2017). Sementara itu, Gao dkk. (2011) telah menjelaskan efek kepemimpinan memberdayakan (*coaching*, informatif, pengambilan keputusan partisipatif) pada suara karyawan. 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 mengambil risiko yang berhubungan dengan suara karyawan, 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, kepemimpinan memberdayakan mana yang berpengaruh pada suara promotif dan suara prohibitif. Didukung penelitian Srivastava, Bartol, & Locke (2006) yang menyatakan bahwa diantara berbagai perilaku kepemimpinan, kepemimpinan memberdayakan memiliki arti penting. Kepemimpinan memberdayakan digambarkan sebagai pemimpin yang berbagi kekuasaan dengan karyawan, memberikan tanggungjawab terhadap karyawan, mendelegasikan wewenang, melibatkan dalam pengambilan keputusan, membina manajemen kerja secara mandiri (Konczak, Stelly, & Trusty, 2000). Özarallı (2015) menambahkan kepemimpinan memberdayakan dapat sukses mengatur organisasi dengan cara memberdayakan karyawan, memberikan karyawan kebebasan untuk memerikan solusi baru terhadap masalah dan memperkuat karyawan bekerja sesuai dengan visi organisasi. Dampak kepemimpinan memberdayakan tidak hanya menciptakan peluang untuk bersuara tetapai juga mendorong karyawan untuk bersuara konstruktif dan meningkatkan kinerja inovatif (Ashford dkk., 2009)

Pemimpin yang dapat memberdayakan bawahan menjadi kebutuhan bagi organisasi, karena karyawan yang berdaya percaya bahwa mereka memiliki kemampuan untuk memaknai pekerjaan, mempengaruhi lingkungan dan secara mandiri dapat beradaptasi dengan pekerjaan melebihi peran mereka (Kim dkk.,

2018). Lebih lanjut Kim dkk. (2018) menjelaskan bahwa pemberdayaan merupakan orientasi aktif terhadap pekerjaan, memotivasi karyawan dengan membuat mereka merasa bertanggung jawab atas efektifitas kerja mereka sendiri.

Ketiga, dukungan di tempat kerja menjadi sesuatu yang penting bagi karyawan dalam bekerja (Mathieu dkk., 2019). Sumber dukungan di tempat kerja berasal dari pemimpin atau supervisor dan dukungan rekan kerja. Penelitian Ho (2017) menunjukkan bahwa ketika supervisor memberikan dukungan, terjadi interaksi timbal balik dengan bawahannya yang membuat karyawan bersuara. Hubungan keduanya dimediasi oleh *basic psychological need* dan *self determined prosocial motivation*. Ho (2017) menyarankan studi dukungan di tempat kerja tidak hanya berasal dari supervisor saja, peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan dukungan rekan kerja dalam studinya.

Xu dkk. (2017) menemukan bahwa dukungan rekan kerja menguatkan hubungan antara *moral efficacy* dan suara yang berkaitan dengan kepemimpinan *abusive*. Hanya dukungan emosional yang berpengaruh pada korelasi kedua variabel tersebut. Oleh karena itu, minimnya penelitian yang dapat menjelaskan dukungan sosial di tempat kerja di tempat kerja terhadap suara karyawan menjadi celah untuk mempelajari bagaimana dukungan sosial ini berpengaruh pada suara karyawan.

Keempat, Morrison (2014) menyatakan bahwa penting untuk membangun penelitian yang menunjukkan adanya skema tentang risiko ketika berbicara pada tingkatan hirarki, artinya seharusnya bersuara tidak mempermalukan atasan di depan publik, menimbulkan dampak pada karier, atau mempengaruhi hubungan

dengan rekan kerja. Liang dkk. (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. Karyawan akan dipandang sebagai ‘tukang protes’ (Liang dkk. 2012). Bersuara tentang ide baru, atau menyampaikan permasalahan belum menjadi hal yang umum pada beberapa budaya, khususnya kolektifis karena bersuara menimbulkan biaya sosial (*social cost*) yang akan membuat individu kehilangan muka atau berisiko dikucilkan oleh kelompoknya (Newman dkk., 2017).

Newman dkk. (2017) menyatakan meskipun telah ada perkembangan yang menjelaskan pengaruh dukungan sosial terhadap keamanan psikologis, masih terbatas penjelasan yang menggabungkan teori untuk menjelaskan dinamika hubungan antar variabel tersebut. Sehingga hubungan antara dukungan sosial (dukungan supervisor dan dukungan rekan kerja), keamanan psikologis dan suara karyawan perlu dieksplorasi untuk menjelaskan dinamika yang mendorong karyawan bersuara.

Newman dkk. (2017) menyatakan bahwa mayoritas studi menempatkan keamanan psikologi sebagai mediator yang mengaburkan batasan pengaruh

faktor-faktor yang berpengaruh pada keamanan psikologis. Memfokuskan keamanan psikologis sebagai mekanisme mediasi menjadikan pemahaman tentang lingkungan kerja dan faktor individu yang berpengaruh pada suara karyawan menjadi terbatas (Subhakaran & Dyaram, 2018).

Kelima, 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 diberbagai jenis organisasi baik pemerintah maupun swasta. Sehingga 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. Atas dasar argumen ini penulis menentukan subjek penelitian

Keenam, mayoritas penelitian suara karyawan menggunakan perspektif pertukaran sosial seperti yang telah dijelaskan pada sub bab sebelumnya. Penelitian Bai dkk. (2017) menjelaskan suara karyawan berdasarkan teori pembelajaran sosial. Bai dkk. (2017) memperluas teori pembelajaran sosial (*social learning theory/SCL*) dengan menggunakan pendekatan multilevel. Penelitian ini mengusulkan model teoritis yang menyelidiki mekanisme tingkat individu dan tim yang memediasi pengaruh kepemimpinan etis pada suara karyawan. Secara khusus, perspektif pembelajaran sosial pada tingkat individu dijelaskan oleh Bai dkk. (2017), bahwa pemimpin etis merupakan sosok yang

bermoral dan dapat dijadikan sebagai *role model*. Pada tingkat tim, kepemimpinan etis tim menumbuhkan iklim etika dalam tim yang akan menciptakan konteks moral yang berdampak pada perilaku karyawan.

Berdasarkan teori Bandura (dalam Bai, dkk., 2017) menjelaskan prinsip teori pembelajaran sosial menegaskan orang mempelajari berbagai perilaku melalui pengamatan, observasi, dan imitasi *role model*. Dengan mengamati perilaku *role model* dan hasil dari perilaku tersebut, individu mengembangkan pengetahuan hubungan antara perilaku dan konsekuensinya. Individu belajar dari perilaku yang lain yang dia percaya, proses belajar terjadi dari waktu ke waktu sebagai hasil pengamatan, yang lebih mungkin terjadi saat *role model* menunjukkan perilaku etis dan berasal dari tingkat yang lebih tinggi. Meskipun penelitian Bai dkk. (2017) memberikan *insight* pada disertasi ini bahwa individu tidak dapat dilepaskan dari konteks lingkungan dimana individu tersebut berada. Teori ini 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 di luar dirinya seperti faktor situasi, interaksi yang terjadi antara karyawan, pimpinan dan tim kerja. Faktor situasi dan interaksi ini dapat dijelaskan melalui perspektif teori konservasi sumber daya (*conservation resources/COR theory*).

Berdasarkan teori COR, setiap orang memiliki sumberdaya yang dapat bertambah atau berkurang. Prinsipnya adalah ada usaha dari individu mencari atau mendapatkan sumber daya baru untuk melindungi dirinya dari kehilangan sumber daya yang lebih besar (Hobfoll, 1989). Sumber daya dapat mencakup dukungan

sosial, penghargaan, otonomi, atau keamanan pekerjaan dan dapat diperoleh atau diambil oleh organisasi, penyelia, tim, atau individu. Individu dengan akses ke sumber daya yang lebih besar (misalnya, hubungan yang ditemukan dalam lingkungan kerja yang aman secara psikologis) tidak akan mengalami pengurangan atau penipisan sumber daya.

Karyawan dapat menggunakan sumberdaya baru atau sumber daya tambahan tersebut untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka dan mencapai tujuan pekerjaannya (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014). Misalnya, ketika diberikan dukungan yang memadai di tempat kerja, karyawan akan merasa aman secara psikologis untuk berbagi ide dan pengetahuan mereka dengan orang lain di tempat kerja. Dengan keyakinan bahwa ini akan membantu mereka dalam mendapatkan sumber daya lebih lanjut (misalnya, umpan balik positif dan saran dari orang lain di tempat kerja). Hal ini, pada gilirannya, akan memungkinkan mereka untuk mencapai tujuan kerja mereka dan cenderung untuk menumbuhkan lingkungan di mana pembelajaran individu dan tim terjadi dan kinerja meningkat.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini mengasumsikan bahwa model suara karyawan dapat dibangun melalui kepemimpinan memberdayakan, dukungan supervisor, dukungan rekan kerja, kepribadian proaktif dan kemanan psikologis. Asumsi tersebut dikembangkan dalam rangka menjawab kebutuhan suatu model suara karyawan di organisasi.

Adapun kebaruan dalam penelitian ini, melibatkan faktor kepemimpinan positif yang dianggap dapat berperan pada suara karyawan melebihi jenis

kepemimpinan lain dengan cara memberdayakan karyawan, faktor dukungan sosial (dukungan supervisor, dukungan rekan kerja), kepribadian proaktif dan faktor keamanan psikologis. Hubungan antara kelima variabel ini membangun model suara karyawan di organisasi. Dinamika hubungan yang terjadi dijelaskan menggunakan *conservation resources theory*.

### **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan kajian permasalahan di atas, pertanyaan utama yang ingin dijawab melalui penelitian ini adalah “Apakah model penelitian yang dibangun dengan melibatkan variabel kepemimpinan memberdayakan, dukungan supervisor, dukungan rekan kerja, keamanan psikologis dan kepribadian proaktif terhadap suara karyawan memiliki kecocokan terhadap data baik pada level individu maupun level kelompok?”

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Sebagai upaya menjawab permasalahan yang telah dijelaskan di atas, penelitian ini bertujuan untuk :

- a. Menguji model teoritik yang menggambarkan pengaruh antara variabel kepemimpinan memberdayakan, dukungan supervisor, dukungan rekan kerja, keamanan psikologis, kepribadian proaktif dengan suara karyawan.
- b. Menggunakan perspektif *conservation resources theory* (COR) untuk menjelaskan model teoritik yang dimaksud.

### 1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memberikan manfaat teoritis, yaitu:

- a. Menjadi landasan konseptual dan wacana teoritik tentang dinamika suara karyawan di organisasi dengan menawarkan sebuah model multilevel suara karyawan, yang diharapkan dapat menjadi alternatif untuk membangun suara karyawan yang konstruktif
- b. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori suara karyawan dengan melalui pendekatan *conservation resources theory*. Hasil penelitian, saran dan rekomendasi dapat mendorong penelitian lebih lanjut yang akan memperkaya penelitian suara karyawan pada konteks tim kerja.
- c. Sebagai masukan dan referensi bagi penelitian yang relevan.

Secara praktis, penelitian ini memberikan sumbangan:

- a. Pemimpin dapat mengenali beberapa faktor psikologis yang memfasilitasi atau mencegah karyawan bersuara, baik dari faktor individu, pemimpin, rekan kerja, maupun situasi (keamanan psikologis) sehingga suara karyawan dapat dimaksimalkan.
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk mengembangkan intervensi yang sesuai untuk memaksimalkan suara karyawan yang konstruktif di organisasi
- c. Peneliti lain dapat menjadikan model penelitian yang dibangun ini sebagai dasar untuk meluaskan kajian tentang suara karyawan di organisasi