

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Lingkungan pekerjaan atau organisasi memiliki tingkat kerumitan dan ketidakpastian yang semakin meningkat dapat membuat keinginan karyawan untuk menyampaikan suara yang mereka miliki dapat tertahan atau terhambat. Suara yang karyawan miliki dapat berbentuk penyampaian ide atau saran bagi organisasi. Organisasi mendorong karyawan untuk dapat bersuara dan menyampaikan informasi yang mereka miliki sehingga akan membantu organisasi mendapatkan informasi yang mungkin selama ini tidak diketahui yang dimana informasi tersebut dapat membantu organisasi tersebut meningkatkan efektivitas mereka serta dapat meningkatkan perubahan yang bersifat perbaikan (Chang dan Choi, 2014).

Menyampaikan pendapat atau berbicara (*speaking up*) adalah sesuatu hal yang sulit untuk dilakukan dan masih banyak individu memilih untuk tidak melakukan hal tersebut. Jika seorang karyawan mengetahui tentang sebuah informasi atau melihat sesuatu hal yang penting, lalu mencoba untuk menyampaikan hal tersebut, tetapi karyawan tersebut memilih untuk mengurungkannya karena berpikir tentang situasi buruk yang mungkin akan terjadi di masa depan ketika ia memilih untuk menyampaikan informasi yang dimilikinya. Karyawan tersebut tidak ingin hal buruk terjadi kepada dirinya saat ia menyampaikan informasi yang dimiliki sehingga ia memilih untuk mengantisipasi hal buruk tersebut dengan memilih untuk diam. Situasi seperti itu dialami oleh karyawan dan menjadi salah satu alasan mengapa karyawan sulit untuk menyampaikan suara atau pendapat yang dimilikinya. Saat karyawan mengetahui informasi atau isu penting bagi organisasi ia akan memilih untuk mengamati dahulu situasi yang ada dan mencoba mengingat peran apa yang ia miliki di organisasi untuk dapat menentukan kemungkinan yang terjadi pada saat ia mengungkapkan informasi atau isu penting yang ia miliki.

Ketika karyawan tersebut mencoba untuk menahan informasi yang dimiliki atau memilih untuk tidak menyampaikan informasi tersebut, ia dapat menahan informasi yang mungkin dianggap berharga dan harus diketahui oleh manajer atau atasannya yang juga dapat merugikan organisasi. Salah satu dampak yang juga dapat terjadi apabila karyawan memilih untuk tidak bersuara adalah karyawan memilih untuk tidak membagikan pengetahuan yang ia miliki tentang metode atau cara-cara tertentu yang dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi. Situasi organisasi yang seperti ini, suara karyawan (*employee voice*) digunakan untuk mengistilahkan penggambaran pelaksanaan karyawan dalam berkerja atau berorganisasi untuk bersuara atau menyampaikan suaranya tentang situasi organisasi dimana ia berada (Marchington, 2009).

Penelitian yang dilakukan oleh Kish-Gephart *et al.*, (2009) mengutip pernyataan Dutton (2001) yang menyatakan bahwa pada saat isu disampaikan, dibutuhkan keterbukaan dari manajer dan keinginan manajer untuk mendengar. Penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa tidak peduli seberapa terbuka seorang manajer, masih banyak karyawan lebih cenderung memilih untuk tetap diam daripada menyampaikan inisiatif atau menyarankan ide-ide baru di tempat kerja. Atasan melakukan sebuah usaha untuk mendapatkan masukan dari karyawan dengan cara meningkatkan kualitas hubungan komunikasi ke atas maupun ke bawah sesuai dengan hirarki yang ada. Mayoritas atasan gagal untuk mendorong karyawan untuk bersuara karena karyawan memiliki dua alasan yaitu adanya ketakutan akan konsekuensi yang akan dihadapi setelah menyampaikan pendapat mereka (Lebel, 2016) dan rasa takut ketika menyampaikan pendapat mereka lalu berakhir dengan sia-sia tanpa adanya perubahan yang terjadi (Burris, 2012). Hal ini sejalan dengan penelitian Milliken *et al.*, (2003) dan Wolfe *et al.*, (2012) yang menyatakan bahwa karyawan akan memilih untuk tidak bersuara bahkan jika isu yang dimiliki itu penting karena karyawan merasakan ketidakamanan pada dirinya di kemudian hari pada saat ia memilih untuk bersuara dan memiliki perasaan apabila isu yang disampaikan akan sia-sia. Rasa takut akan konsekuensi bisa berbentuk rasa malu, terisolasi dari lingkungan, pemberian penilaian

kerja yang rendah, kehilangan promosi, pemecatan, dan lain sebagainya (Lebel, 2016). Ketika karyawan memilih untuk diam, hal ini sebenarnya memberikan efek kepada organisasi tersebut. Hal ini dinyatakan dalam penelitian Wolfe *et al.*, (2012) bahwa karyawan yang memilih untuk diam akan memberikan dampak kepada organisasi yaitu kurangnya keberagaman informasi yang didapatkan organisasi, kurangnya pemberian analisis yang kritis terhadap ide dan alternatif yang tersedia, kurangnya kritik dari karyawan, karyawan merasa tidak berharga, karyawan dianggap kurang memiliki kendali dan kurangnya berbagi pengetahuan yang dimiliki karyawan.

Terlepas dari adanya kemungkinan resiko yang dihadapi oleh seorang individu dalam menyampaikan pendapatnya, pendapat karyawan tersebut memiliki nilai potensial yang besar bagi atasan yang menerimanya karena atasan tersebut mendapat kesempatan untuk mengetahui masalah yang terjadi lebih awal dan mendapatkan informasi dari karyawan (Detert *et al.*, 2013). Karyawan mungkin menjadi individu pertama yang melihat permasalahan terjadi di lingkungan organisasi sehingga ketika mereka memilih untuk memberitahukan kepada atasan mereka, mereka akan memberikan masukan kepada atasan yang diharapkan bisa membantu atasan tersebut dalam memberikan keputusan selanjutnya.

Burris (2012) menyatakan bahwa manajer memainkan peran yang penting di dalam proses komunikasi karena mereka manajer dianggap memiliki kekuatan untuk. Dari sudut pandang karyawan yang memilih tetap diam dengan suara yang ia miliki karena ia takut apabila manajernya akan bereaksi negatif terhadap komunikasi ke atas yang dapat menjadi perhatian, dapat mengambil langkah-langkah yang merusak kemampuan karyawan yang dimana hal tersebut membuat karyawan mendapatkan risiko untuk dirinya sendiri (Milliken *et al.*, 2003).

Adanya keinginan dari semua anggota organisasi untuk memberikan pemikiran dan gagasan tentang proses kerja kritis akan menandai adanya keberhasilan dalam pembelajaran di dalam tim (Edmondson, 2003). *Upward voice* didefinisikan sebagai perilaku karyawan dalam berkomunikasi yang secara sukarela dilakukan dan yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan.

Xu *et al.*, (2019) menyatakan bahwa *issue importance* adalah karakteristik pesan yang sangat penting atau krusial bagi karyawan. Xu *et al.*, (2019) mengutip pernyataan bahwa karyawan bisa mengarahkan perhatian manajer kepada *important trends* yang sedang terjadi, adanya pengajuan ide baru atau memberitahukan kemungkinan permasalahan yang mungkin akan terjadi.

Isu penting atau *issue importance* yang dimiliki oleh karyawan akan disampaikan kepada atasannya dengan menggunakan cara yang tepat agar dapat didengarkan dan didapatkan keputusan yang sesuai. Hal ini sejalan dengan pernyataan Xu *et al.*, (2019) yang mengutip pernyataan Dutton (2001) bahwa salah satu tantangan dari menyuarakan suara oleh karyawan adalah bagaimana menarik perhatian manajemen yang terbatas dengan cara yang efektif dan mengurangi dampak personal yang dirasakan pada saat yang bersamaan. Taktik atau cara yang dipilih untuk dapat menyampaikan suara yang dimiliki dapat melalui pemilihan antara saluran public, saluran privat, metode formal atau metode informal.

Pada saat karyawan menyelesaikan pengamatan situasi organisasi dan memilih untuk menyampaikan suara yang dimiliki, kemungkinannya karyawan merasa yakin bahwa suara yang disampaikan akan didengarkan oleh atasannya. Penelitian Detert dan Burris (2007) menyatakan bahwa karyawan memiliki motivasi untuk bersuara karena pemimpinnya memberikan sinyal bahwa ia memiliki ketertarikan untuk mendengarkan dan bersedia mengambil tindakan dari suara yang disampaikan. Setelah karyawan memiliki rasa aman, mendapatkan konfirmasi bahwa atasannya bersedia untuk mendengarkan dan memiliki keterbukaan, maka selanjutnya karyawan akan mencoba untuk menyampaikan isu yang dimilikinya. Adanya sinyal keterbukaan untuk mendengar oleh atasan akan mendorong karyawan menyampaikan isu yang dimiliki dengan memilih cara atau taktik yang tepat agar mendapatkan respon dari atasan. Keterbukaan atasan termasuk dalam *leadership behavior* yang dimana perilaku pemimpin dapat menimbulkan keinginan karyawan untuk menyampaikan suara yang dimilikinya. Penelitian Detert dan Burris (2007) menunjukkan bahwa perilaku keterbukaan dan adanya tindakanyang dilakukan oleh pemimpin atas dasar masukan

dari bawahan akan membantu untuk mengatasi *employee restraint* dan penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa perilaku terbuka akan mampu mengirimkan sinyal yang kuat kepada bawahan bahwa dapat atasan menerima suara yang dimilikinya.

*Managers' Positive Mood* dijelaskan oleh Xu *et al.*, (2019) sebagai sebuah keadaan yang terjadi pada waktu-waktu tertentu atau temporal yang dirasakan oleh manajer. Suasana hati yang dirasakan oleh manajer akan membantu karyawan untuk memberikan tanda tertentu atau isyarat tambahan kepada karyawan saat memutuskan untuk bersuara atau tidak. *Mood* yang dirasakan oleh pemimpin tidak berhubungan dengan perilaku yang dimiliki (Gooty *et al.*, 2010). Dampak suasana hati yang dimiliki oleh pemimpin berhubungan positif dengan suasana hati pengikut atau anggota kelompok dan hasil kinerja kelompok. Hubungan yang terjalin antara pemimpin dan bawahan memiliki dampak yang luas. Dampak yang diberikan dapat berupa kemudahan berkomunikasi, pemilihan cara berkomunikasi, dan penyampaian isu yang dianggap penting oleh karyawan.

Penelitian ini dilakukan di Lembaga Pemasyarakatan Perempuan (LPP) Kelas IIA Bandung. Berdasarkan website resmi LPP Bandung (<http://lppbandung.kemenkumham.go.id/>) menuliskan bahwa tugas pokok yang dimiliki sebuah lembaga pemasyarakatan adalah melakukan kegiatan pemasyarakatan kepada narapidana atau anak didik. LPP Bandung berada di bawah naungan Kantor Wilayah Jawa Barat Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia yang dinaungi oleh Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Isu yang terjadi di dalam lembaga pemasyarakatan dapat melibatkan karyawan dengan atasan dan isu yang disebabkan oleh narapidana atau bisa disebut dengan Warga Binaan Pemasyarakatan (WBP). Lingkungan lembaga pemasyarakatan yang padat (*over capacity*) dan fasilitas yang kurang memadai akan menyebabkan adanya gesekan yang terjadi antar narapidana. Berdasarkan situs Lembaga Pemasyarakatan Perempuan (LPP) Kelas IIA Bandung per tanggal 11 November 2020, kapasitas lembaga pemasyarakatan sebanyak 325 orang, tetapi di lapangan jumlah tahanan dan narapidana sebanyak 382 orang sehingga terjadi

kelebihan kapasitas sebanyak 18 orang. Kelebihan kapasitas tersebut dapat menyebabkan gesekan yang bisa membesar dan menjadi pertikaian antar narapidana. Isu yang terjadi di dalam lembaga perempuan adalah isu narapidana wanita yang lesbian atau wanita yang mencintai sesama jenisnya. Isu lesbian yang terjadi disampaikan melalui artikel yang ditulis oleh Ramadhan (2019) seperti berikut ini “Fenomena gay dan lesbian di beberapa Lembaga Pemasyarakatan di Jawa Barat, salah satunya di LPP Kelas II Bandung, terkuak. Kalapas Perempuan Kelas II Bandung Rafni Trikoriaty Irianta tak memungkiri fenomena penyimpangan seksual perempuan suka perempuan ini terjadi. Menurut dia, banyaknya narapidana perempuan dengan berbagai karakter menunjukkan kecenderungan itu ada.” Isu yang berhubungan dengan adanya perilaku menyukai sesama wanita lainnya yang terjadi di LPP Kelas IIA Bandung adalah sebuah pengakuan dari narapidana yang baru masuk ke dalam lembaga pemasyarakatan lalu mendapatkan perlakuan yang tidak senonoh dari narapidana wanita lainnya yang berada di dalam satu sel yang diindikasikan lesbian. Berdasarkan berita tersebut, narapidana wanita yang menjadi korban pelecehan langsung memberi tahu kepada petugas yang berjaga dan petugas lembaga pemasyarakatan yang menerima laporan tersebut sehingga pemberian tindakan sanksi kepada narapidana yang melakukan tindakan tidak senonoh tersebut langsung dilakukan (Damanhuri, 2020). Isu lesbian yang terjadi pada narapidana perempuan harus diberikan perhatian yang khusus oleh pembina lembaga pemasyarakatan. Isu lainnya yang terjadi di dalam lembaga pemasyarakatan wanita adalah narapidana perempuan yang ketahuan berbelanja di minimarket. Berdasarkan artikel yang ditulis oleh Warsudi (2020) menyatakan bahwa enam narapidana perempuan dari Lembaga Pemasyarakatan Perempuan Bandung kedatangan belanja di minimarket yang berada sekitar 10 meter dari lembaga pemasyarakatan. Hal ini menjadi hal yang mengejutkan karena dimana narapidana tidak diperbolehkan keluar dari lembaga pemasyarakatan. Namun ternyata hal kejadian keluarnya narapidana yang berbelanja di minimarket diketahui dan diizinkan oleh Kepala Lembaga Pemasyarakatan. Kepala Lapas memberikan izin kepada narapidana untuk berbelanja dan meminta petugas lapas untuk menemani dan

mengawasi narapidana yang ada. Isu seperti ini jarang sekali terjadi karena isu tersebut bisa saja dihindari dengan cara lain misalnya setiap kebutuhan narapidana akan disediakan oleh petugas lapas tanpa harus narapidana tersebut yang harus menyediakannya sendiri. Kejadian ini bisa terjadi dikarenakan kurangnya koordinasi dan komunikasi antara atasan dan bawahan dalam penyediaan kebutuhan narapidana. Serentetan isu yang terjadi di dalam lembaga pemasyarakatan wanita menunjukkan bahwa perlunya pemberian binaan kepada narapidana oleh petugas lembaga pemasyarakatan. Aktivitas pembinaan dan pelatihan narapidana wanita yang masih kurang memadai di dalam lembaga pemasyarakatan seharusnya dapat ditingkatkan untuk bisa membimbing dan memperlengkapi narapidana pada saat mereka keluar dari lembaga pemasyarakatan dan kembali kepada masyarakat. Karyawan lapas yang menjadi orang pertama yang mengetahui kurangnya ketersediaan kebutuhan narapidana baik dalam bentuk fisik dan psikologis seharusnya mampu menyampaikannya kepada atasannya untuk mendapatkan solusi yang terbaik.

Penelitian ini akan meneliti hubungan karyawan dengan manajernya, secara spesifik adalah *top management*. Robbins & Coulter (2018) mendefinisikan manajer sebagai seorang yang melakukan pengoordinasian dan pengawasan pekerjaan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer diklasifikasikan menjadi beberapa bagian yaitu *first-line managers*, *middle managers* atau *top managers* yang dimana *top managers* didefinisikan sebagai seseorang yang bertanggung jawab untuk membuat keputusan di seluruh organisasi dan menetapkan rencana dan tujuan yang dapat mempengaruhi seluruh organisasi yang biasanya memiliki jabatan sebagai *chief operating officer*, *chief executive officer* atau *executive vice president* (Robbins & Coulter, 2018). Berdasarkan Peraturan Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.Hh-05.Ot.01.01 Tahun 2011 Tentang Perubahan Atas Keputusan Menteri Kehakiman Nomor M.01-Pr.07.03 Tahun 1985 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Lembaga Pemasyarakatan pada pasal 4 menuliskan bahwa klasifikasi lembaga pemasyarakatan yaitu Kelas I, Kelas IIA, Kelas IIB dan Kelas III didasarkan pada kapasitas, tempat kedudukan, dan tempat kegiatan kerja.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan saran dari penulis di dalam jurnal “*Tactics of speaking up The roles of issue importance, perceived managerial openness, and managers’ positive mood*” untuk menyelidiki dan mengembangkan kembali penelitian yang sudah dilakukan dengan menggunakan sumber data yang berbeda untuk memperkuat temuan dan teori yang sudah ada. Penelitian ini akan menguji kembali untuk mendapatkan pengetahuan yang lebih banyak tentang bagaimana karyawan dipengaruhi oleh suasana hati manajer yang positif (*managers’ positive mood*), keterbukaan manajer yang dirasakan oleh karyawan (*perceived managerial openness*), isu penting yang akan di sampaikan (*issue importance*), serta kualitas hubungan antara manajer dan karyawan (*leader-member exchange*) dalam menggunakan taktik bersuara (*voice tactic*) untuk memprediksi apakah suara yang disampaikan berhasil ditanggapi atau tidak (*success of voice*). Penambahan variabel *Leader-Member Exchange* (LMX) disarankan oleh Xu *et al.*, (2019) untuk mengeksplorasi bagaimana hubungan dan faktor kontekstual yang mempengaruhi pilihan karyawan dalam memilih *voice tactics* dan menentukan keberhasilan bersuara. Sehingga penelitian ini dilakukan untuk melengkapi penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya dengan menambahkan variabel *leader-member exchange*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka permasalahan yang dapat dirumuskan di dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara *Issue Importance* terhadap *Leader-Member Exchange* pada karyawan di Lembaga Pemasarakatan Perempuan (LPP) Kelas II A Bandung?
2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara *Leader-Member Exchange* terhadap *Voice Tactics* pada karyawan di Lembaga Pemasarakatan Perempuan (LPP) Kelas II A Bandung?

3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara *Issue Importance* terhadap *Voice Tactics* pada karyawan di Lembaga Pemasyarakatan Perempuan (LPP) Kelas II A Bandung?
4. Apakah variabel *Perceived Managerial Openness* signifikan memoderasi pengaruh hubungan antara *Issue Importance* dan *Voice Tactic* karyawan yang ada di Lembaga Pemasyarakatan Perempuan (LPP) Kelas II A Bandung?
5. Apakah variabel *Managers' Positive Mood* signifikan memoderasi pengaruh hubungan antara *Issue Importance* dan *Voice Tactic* karyawan yang ada di Lembaga Pemasyarakatan Perempuan (LPP) Kelas II A Bandung?
6. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara *Voice Tactic* terhadap *Success of Voice* karyawan yang ada di Lembaga Pemasyarakatan Perempuan (LPP) Kelas II A Bandung?

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh antara *Issue Importance* terhadap *Leader-Member Exchange* karyawan yang ada di Lembaga Pemasyarakatan Perempuan (LPP) Kelas II A Bandung
2. Untuk menganalisis pengaruh antara *Leader-Member Exchange* terhadap *Voice Tactics* karyawan yang ada di Lembaga Pemasyarakatan Perempuan (LPP) Kelas II A Bandung
3. Untuk menganalisis pengaruh antara *Issue Importance* terhadap *Voice Tactics* karyawan yang ada di Lembaga Pemasyarakatan Perempuan (LPP) Kelas II A Bandung
4. Untuk menganalisis pengaruh peran moderasi *Perceived Managerial Openness* antara hubungan *Issue Importance* dan *Voice Tactics* karyawan yang ada di Lembaga Pemasyarakatan Perempuan (LPP) Kelas II A Bandung

5. Untuk menganalisis pengaruh peran moderasi *Managers' Positive Mood* antara hubungan *Issue Importance* terhadap *Voice Tactics* karyawan yang ada di Lembaga Pemasyarakatan Perempuan (LPP) Kelas II A Bandung
6. Untuk menganalisis pengaruh antara *Voice Tactics* terhadap *Success of Voice* karyawan yang ada di Lembaga Pemasyarakatan Perempuan (LPP) Kelas II A Bandung

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini antara lain:

1. Bagi peneliti.

Penelitian ini dapat digunakan untuk menambah dan memperluas pengetahuan mengenai hubungan dan pengaruh *issue importance* dan *voice tactics* terhadap *success of voice* yang dimoderasi oleh *perceived managerial openness* dan *managers' positive mood* serta hubungan dan pengaruh *issue importance* dan *voice tactics* yang dipengaruhi adanya *leader-member exchange*.

2. Bagi perusahaan

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan gambaran untuk bahan evaluasi manajemen dalam memahami faktor dan upaya apa saja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan serta diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi manajer dalam mengambil keputusan.

#### 1.5 Sistematika Penelitian

Sistematika penelitian yang akan dibahas dan disusun oleh penulis di dalam lima bab dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### **BAB 1 : PENDAHULUAN**

Di dalam bab pertama berisi latar belakang masalah yang berhubungan dengan pengaruh variabel *issue importance*, *voice tactics*, *perceived managerial*

*openness, managers' positive mood, leader-member exchange* dan *success of voice*. Selain itu di dalam bab ini terdapat rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika skripsi.

## **BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA**

Di dalam bab kedua ini berisi uraian dan penjelasan tentang landasan teori yang terkait dengan variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu *issue importance, voice tactics, perceived managerial openness, managers' positive mood, leader-member exchange* dan *success of voice* yang berasal dari berbagai sumber referensi yang berhubungan dengan sumber utama yaitu artikel penelitian yang terdahulu dengan judul "*Tactics of speaking up : The roles of issue importance, perceived managerial openness, and managers' positive mood*" yang dimuat dalam jurnal internasional *Human Resource Management Wiley Online Library*. Selain itu terdapat pula hubungan antar variabel yang membentuk dasar untuk pengembangan hipotesis, penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai acuan utama pengembangan penelitian, hipotesis, dan kerangka berpikir.

## **BAB 3 : METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang pendekatan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis yang digunakan dalam penelitian.

## **BAB 4 : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi hasil penelitian, gambaran umum obyek penelitian, deskripsi hasil penelitian, pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian yang dilakukan dalam penelitian.

## **BAB 5 : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan dan berikut saran yang sesuai dengan kondisi di Lembaga Pemasarakatan Perempuan (LPP) Kelas II A Bandung berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap obyek penelitian.

