

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk lebih bersikap responsif. Dengan perubahan cepat, seperti dalam hal teknologi dan lingkungan bisnis, hal tersebut menjadi sebuah keyakinan bahwa inisiatif dan proaktif karyawan adalah pendorong utama untuk perubahan organisasi dan perusahaan yang positif (Crant, 2000). Dalam bekerja, karyawan dituntut agar dapat berkontribusi dalam memajukan perusahaan, selain itu juga perusahaan diharapkan mampu memberikan fasilitas dan pelayanan yang baik kepada karyawannya. Salah satu cara agar organisasi dan perusahaan dapat mengembangkan keunggulan kompetitif adalah melalui gagasan yang dimiliki karyawan untuk memperbaiki proses, produk, dan layanan. Menyuarakan pendapat atau biasa dikenal dengan *voice behavior* merupakan salah satu pendekatan dimana seseorang dapat mengeksplorasi ide maupun gagasan yang dimiliki antara karyawan dan perusahaan (Botero dan Van Dyne, 2009).

Voice behavior didefinisikan sebagai pernyataan karyawan yang dapat memberikan manfaat maupun keuntungan bagi lingkungan pekerjaan, seperti mengembangkan dan membuat rekomendasi mengenai hal yang dapat mempengaruhi pekerjaan, selain itu juga memberikan alternatif solusi untuk dapat

menghadapi permasalahan dengan baik, sehingga tidak merugikan perusahaan (Van Dyne dan Lepine, 1998). Meskipun *voice behavior* banyak diinginkan di tempat kerja, namun faktanya banyak karyawan yang masih sering merasa tidak nyaman untuk mengekspresikan diri secara terbuka tentang masalah organisasi (Morrison, Milliken, dan Hewlin, 2003). Tidak adanya *voice behavior* dipandang sebagai sumber potensial kegagalan organisasi yang signifikan dan ancaman terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Morrison, Milliken, dan Hewlin, 2003). Hasil yang merugikan bagi perusahaan ketika karyawan tidak berani menyampaikan pendapat, ide atau saran-saran di tempat kerja, antara lain adalah kinerja dan produktivitas menjadi lemah, adanya korupsi, moral karyawan rendah, dan kecelakaan kerja (Ashford, 2009). Morrison, See, dan Caitlin (2015) mengatakan bahwa pada kenyataannya ketika seorang karyawan dihadapkan pada pilihan apakah ingin mengungkapkan isu yang sedang terjadi pada perusahaannya atau tidak, karyawan cenderung lebih memilih untuk diam dan tidak mengungkapkannya.

Hasil studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti pada beberapa karyawan di perusahaan BUMN memberikan sebuah gambaran *voice*. Berdasarkan wawancara tersebut diketahui bahwa tidak semua karyawan di perusahaan BUMN berani dalam menyampaikan pendapatnya kepada atasan, hal tersebut dikarenakan mereka takut dengan konsekuensi dalam menyampaikan pendapatnya. Kemudian, peneliti menanyakan alasan mengapa mereka memilih untuk tidak menyampaikan pendapatnya dan jawaban yang didapat oleh peneliti menyebutkan bahwa jika atasan mereka tidak setuju dengan pendapat yang

mereka sampaikan, pendapat tersebut akan dianggap sebagai tindakan menentang standar prosedur, sehingga hal tersebut akan berdampak pada hubungan dalam pekerjaan, selain itu pendapat mereka juga belum tentu akan didengar oleh atasan. Jika pendapat tersebut didengar oleh atasan, hal itu akan banyak melewati proses dimana pada akhirnya pendapat mereka dapat diterima atau tidak. Hasil wawancara di atas didukung dengan sebuah jurnal yang ditulis oleh Wilkinson, dkk. (2018) dimana terdapat berbagai alasan lain yang telah diidentifikasi untuk karyawan yang memilih tidak menyampaikan pendapat, yaitu ketidakefektifan sistem *voice* dalam perusahaan, takut akan konsekuensi, dan kurangnya sumber daya atau motivasi atau strategi perusahaan.

Fakta mengenai perilaku karyawan yang memilih untuk diam terlihat juga dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Souba, dkk. (2011) pada orang-orang yang bekerja di departemen kesehatan dan operasi di sebuah Rumah Sakit Amerika Serikat menunjukkan sebesar 69% orang setuju bahwa mereka lebih memilih tidak mengungkapkan informasi ketika di tempat kerja terjadi masalah. Padahal kenyataannya, dibutuhkan orang-orang yang responsif terhadap tantangan dari lingkungan, tidak takut untuk berbagi informasi, serta pengetahuan untuk menjalankan kehidupan organisasi dan menggerakkan roda organisasi (Okuyama, 2014). Selain itu, penelitian yang dilakukan Morrison pada tahun 2003 dimana telah dilakukan wawancara terhadap 40 karyawan profesional di Amerika Serikat dan menemukan sebanyak 85% dari mereka gagal untuk menyuarakan ide, gagasan pikiran, maupun informasi terkait permasalahan di perusahaan yang secara sadar dapat dikatakan telah gagal untuk menyuarakan pendapat.

Ketika seorang karyawan lebih memilih untuk menahan informasi yang penting dan potensial atau gagal untuk mengungkapkan apa yang ada dalam pikiran mereka secara konstruktif, perilaku ini dikenal dengan *silent* (Morrison dan Milliken, 2000). Berbeda dengan *voice*, perilaku *silent* merujuk pada tindakan karyawan secara sadar untuk menahan atau tidak menyampaikan ide, masukan, keprihatinan, informasi tentang masalah atau perbedaan sudut pandang yang berguna untuk perusahaan (Morrison dan Milliken, 2000). Individu yang melakukan *voice* ataupun *silent* keduanya memiliki kesamaan, yaitu memiliki ide atau pendapat. Meskipun demikian, individu memiliki pilihan untuk menyampaikan (*voice*) atau tidak menyampaikan (*silent*). Keberadaan ide penting untuk diperhatikan, karena individu yang tidak melakukan *voice* dikarenakan tidak memiliki ide untuk disampaikan. Oleh karena itu, *voice* dan *silent* adalah konsep yang berbeda dan tidak berada dalam sebuah garis kontinum.

Perilaku *voice* memberi pengaruh positif pada organisasi karena membantu dalam pengambilan keputusan yang tepat dan membantu mengidentifikasi masalah dengan baik (Morrison dan Milliken, 2002). Selain itu, perilaku *voice* juga memberikan pengaruh positif pada karyawan karena membantu dalam peningkatan performansi karyawan (Whiting, Podsakoff, dan Pierce, 2008), mengurangi stres (Morrison dan Milliken, 2000), dan keinginan untuk *turnover* yang rendah (Hirschmann, dalam Greenberg dan Edwards, 2009). Menurut Morrison (2014), *voice* merupakan perilaku yang masuk ke dalam kategori *extra-role behavior*. *Extra-role behavior* adalah perilaku yang secara sukarela dilakukan demi keuntungan organisasi meskipun perilaku tersebut tidak

termasuk dalam *job description* yang ditentukan oleh organisasi, tidak diatur oleh sistem pemberian *reward* yang formal, dan tidak memiliki konsekuensi hukuman jika tidak dilakukan (Van Dyne dan LePine, 1998). Dengan mempertimbangkan fakta karyawan yang lebih banyak melakukan *silent*, serta manfaat dan pentingnya *voice* bagi organisasi dan karyawan yang telah terbukti, maka diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menemukan variabel lain yang mempengaruhi munculnya perilaku *voice*.

Hasil penelitian meta analisis yang dilakukan Morrison (2014) menyatakan bahwa *voice* dipengaruhi oleh persepsi terhadap pemimpin, kecenderungan sifat individu, iklim tempat kerja, komitmen organisasi. Bentuk persepsi terhadap pemimpin yang telah diteliti antara lain adalah persepsi diperlakukan secara adil (*procedural justice*) oleh pemimpin, persepsi memiliki kekuasaan (*sense of power*) dan persepsi bahwa pemimpin terbuka terhadap masukan (*target openness*), persepsi memiliki hubungan yang supportif dengan *supervisor*, persepsi pemimpin yang transformational, dan persepsi karyawan terhadap interaksi dan pertukaran informasi (*leader-member exchange*) yang membentuk kualitas hubungan pemimpin dan karyawan. Penelitian yang membuktikan kecenderungan sifat individu sebagai prediktor *voice* dilakukan pada individu dengan kepribadian *extrovert* (Crant, dkk., 2010), *proactive*, *assertiveness*, *conscientiousness* (Tangirala Kamdar dan Venkatamarani, 2013). Faktor lingkungan di tempat kerja juga telah diteliti berpengaruh terhadap kemunculan *voice* (Morrison, Wheeler-Smith, dan Kamdar, 2011).

Selain hasil penelitian yang telah dirangkum Morrison (2014), penelitian lain menemukan bahwa *voice* juga dipengaruhi variabel lain, seperti komitmen afektif organisasi (Jaccobsen, 2000) dan *psychological ownership* atau rasa memiliki terhadap organisasi (Van Dyne dan Pierce, 2000; Vandewalle, 1995). Indonesia adalah negara yang memiliki budaya kolektif tinggi, sehingga dalam bekerja Indonesia memiliki sistem tim kerja yang berkembang dengan baik (Purba dan Seniati, 2004). Hal ini menandakan bahwa kualitas komunikasi atasan dan bawahan memainkan peran yang penting dan signifikan dalam iklim dan lingkungan pekerjaan sebuah organisasi (Dulebohn, dkk., 2011), khususnya di Indonesia. Konsep yang membahas dan mempelajari kualitas hubungan *leader*, *supervisor*, atau atasan dengan bawahan mereka dalam lingkungan kerja dan bagaimana mereka dapat saling mempengaruhi dikenal dengan istilah *leader-member exchange* (Erdogan dan Enders, 2007). Penelitian dari Zhao (2014) lebih lanjut mengatakan bahwa *leader-member exchange* memiliki peran penting dalam mempengaruhi *voice behavior* pada karyawan.

Berbeda dengan teori kepemimpinan lainnya, *leader-member exchange* melihat bagaimana sebenarnya kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan mereka secara spesifik dan bagaimana mereka dapat saling mempengaruhi (Erdogan dan Enders, 2007). Perbedaan lain dari konsep *leader-member exchange* dengan teori kepemimpinan seperti *servant leadership*, *transformational leadership*, ataupun *authentic leadership* adalah *leader-member exchange* berfokus pada hubungan *dyadic* dan hubungan yang unik dari pemimpin dalam mengembangkan komunikasi dengan tiap-tiap karyawannya. Sementara teori

kepemimpinan yang lain lebih berfokus pada perilaku tertentu dari seorang pemimpin saja, tidak melihat hubungan timbal baliknya (Gesterner dan Day, 1997; Graen dan Uhl-Bien, 1995). Hal ini yang menyebabkan pemimpin memiliki kualitas *leader-member exchange* yang berbeda-beda dengan setiap bawahannya.

Adapun penelitian sebelumnya yang menunjukkan *leader-member exchange* merupakan variabel yang mempengaruhi karyawan untuk melakukan *voice*, yaitu Detert dan Burris (2007) memiliki hasil bahwa *leader-member exchange* yang tinggi dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi masa depan (*transformational*), terbuka akan masukan dan inisiatif terbukti mendorong karyawan melakukan *voice*. Selain itu, penelitian yang dilakukan Botero dan Van Dyne (2009), mengemukakan *leader-member exchange* dan orientasi nilai budaya dari jarak kekuasaan (*power distance*) sebagai prediktor *voice*.

Menanggapi penelitian-penelitian yang telah menguji hubungan *leader-member exchange* dan *voice* yang dilakukan oleh Detert dan Burris (2007) dan Botero dan Van Dyne (2009), penelitian Wang, dkk. (2016) menyatakan bahwa mekanisme bagaimana hubungan antara *leader-member exchange* dan *voice behavior* masih belum jelas apakah secara langsung berhubungan atau ada variabel lain yang dapat memediasi hubungan keduanya. Wang, dkk. (2016) juga menuliskan bahwa baru terdapat satu penelitian yang dilakukan untuk melihat mekanisme hubungan *leader-member exchange* dan *voice*. Penelitian tersebut dilakukan oleh Burris, Detert, dan Chiaburu (2008) dimana menguji *psychological attachment (affective commitment)* sebagai mediator antara *leader-member exchange* dengan *voice*. Berdasarkan saran dari Wang dkk. (2016), peneliti

merasa perlu adanya penelitian lebih lanjut mengenai variabel lain yang memediasi hubungan *leader-member exchange* dan *voice*.

Menurut Bakker dkk. (2013), kualitas relasi *leader-member exchange* yang rendah biasanya disebabkan karena relasi atasan dan bawahan yang hanya didasarkan pada tuntutan formal kontrak kerja mengenai tanggung jawab dan *job description* karyawan, serta bayaran yang menjadi hak mereka. Padahal, kualitas *leader-member exchange* yang tinggi bukanlah relasi atasan dan bawahan yang dibangun hanya berdasarkan kontrak kerja semata, tetapi juga menyangkut aspek-aspek afektif, seperti kepercayaan, saling menghormati, dan rasa tanggung jawab bersama dalam perusahaan (Bakker, dkk., 2003). Ozdevecioglu (2015) menyebutkan bahwa *leader-member exchange* yang tinggi dapat menimbulkan perilaku-perilaku positif karyawan, seperti performa yang tinggi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepercayaan terhadap organisasi, *loyalty*, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan rendahnya tingkat *turnover*.

Mahyew dkk. (2007) berpendapat bahwa sikap dari manajemen atau pemimpin akan mempengaruhi *psychological ownership*. Avey dkk. (2012) menambahkan etika pemimpin (*ethical leaders*) yang baik memunculkan lingkungan yang mendorong munculnya *psychological ownership* karyawan. Berdasarkan kedua literatur tersebut, diketahui bahwa perilaku pemimpin menjalin hubungan dengan karyawan akan mengembangkan variabel *psychological ownership*.

Konsep *psychological ownership* didefinisikan sebagai fenomena psikologis ketika karyawan mengembangkan rasa memiliki terhadap suatu objek

(material atau immaterial) dalam organisasi. *Psychological ownership* yang dikembangkan karyawan dapat diarahkan secara spesifik akan pekerjaannya atau kepada keseluruhan organisasi (Van Dyne dan Pierce, 2004). Seorang karyawan akan butuh waktu lama untuk mempercayai pemimpin dan mengembangkan rasa memiliki dengan melihat cara pemimpin berinvestasi dalam dirinya. Selain itu, dengan tidak adanya kepemilikan hukum, *psychological ownership* lebih mungkin untuk berkembang, membangun dasar untuk hubungan *leader-member exchange* dengan *psychological ownership*. Di sisi lain, karyawan yang kurang mendapat perhatian dan lebih sedikit penghargaan (*reward*), serta dikelola oleh aturan dan kebijakan formal dan tidak melalui komunikasi langsung dengan pemimpin (Lunenburg, 2010), mereka tidak merasa bahwa pemimpin berinvestasi di dalamnya, atau merasakan kewajiban untuk memberikan sesuatu kembali untuk pemimpinnya ataupun organisasi.

Terdapat hasil penelitian yang telah dirangkum oleh Morrison (2014), seperti yang sebelumnya telah dituliskan, dimana ada penelitian lain menemukan bahwa *voice* dipengaruhi oleh variabel lain, seperti komitmen afektif organisasi dan *psychological ownership* atau rasa memiliki terhadap organisasi (Van Dyne dan Pierce, 2000; Vandewalle, 1995). Berdasarkan review literatur yang telah dilakukan peneliti, ditemukan hasil penelitian yang kontradiktif mengenai *psychological ownership*, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih jauh. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pierce ((dalam Van Dyne dan Pierce, 2004) dan Vandewalle, dkk., 1995)) membuktikan *psychological ownership* berhubungan dengan *voice*. Karyawan yang memiliki *psychological ownership* yang tinggi akan

cenderung melakukan *voice*. Namun, penelitian yang dilakukan Mahyew dkk. (2007) menunjukkan hasil yang berlawanan. Mereka tidak menemukan dukungan untuk hubungan antara *psychological ownership* berbasis pekerjaan atau organisasi dan *helping* atau *voice extra role behavior*. Berdasarkan *gap* antara hasil penelitian tersebut, maka perlu diteliti lebih lanjut mengenai hubungan antara *psychological ownership* dengan *voice behavior*.

Seperti yang sudah dijelaskan oleh Vandewalle, dkk. (1995) bahwa *psychological ownership* lebih unggul untuk memprediksi *extra role behavior*. Temuan penelitiannya memiliki beberapa implikasi penting, dimana penelitian ini memberikan wawasan bahwa *psychological ownership* membuat perbedaan. Secara empiris, penelitiannya menemukan bahwa *psychological ownership* secara signifikan terkait dengan kepuasan, komitmen, dan perilaku *extra role*. Dengan demikian, memungkinkan untuk berspekulasi bahwa *psychological ownership* membuat perbedaan karena *psychological ownership* mengarah pada komitmen organisasi, kemudian karyawan yang berkomitmen terlibat dalam perilaku *extra role*, sehingga perilaku *extra role* berkontribusi pada kinerja yang tinggi.

Selain itu, penelitian Vandewalle, dkk. (1995) menunjukkan bahwa *psychological ownership* adalah anteseden yang lebih kuat dari perilaku *extra role*. Dengan demikian, meskipun penelitian sebelumnya (mis., Bateman dan Organ, 1983; Smith, dkk., 1983) telah menunjukkan pengaruh kepuasan pada perilaku *extra role*, penelitian ini menunjukkan bahwa atasan juga harus mempertimbangkan *psychological ownership* sebagai anteseden yang penting dari perilaku *extra role*.

Setelah *review* literatur yang dipaparkan oleh peneliti, maka merasa penting untuk dilakukan pengujian variabel *psychological ownership* sebagai variabel yang memediasi pada hubungan antara *leader-member exchange* dan *voice behavior* pada karyawan. Mediator adalah variabel yang menjadi perantara hubungan antara variabel bebas dan variabel tergantung. Review literatur juga menyebutkan terdapat kemungkinan hubungan antara *leader-member exchange* dengan *psychological ownership*, serta adanya penelitian yang masih kontradiktif tentang hubungan *psychological ownership* dan *voice behavior* yang kemudian memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian kembali.

Dengan penjelasan yang sudah dipaparkan di atas, maka peneliti merasa memiliki peluang untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh *Leader-Member Exchange* Terhadap *Voice Behavior* dengan *Psychological Ownership* Sebagai Variabel Mediator Pada Karyawan BUMN".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *leader-member exchange* terhadap *voice behavior*?
2. Apakah terdapat pengaruh *leader-member exchange* terhadap *psychological ownership*?
3. Apakah terdapat pengaruh *psychological ownership* terhadap *voice behavior*?

4. Apakah terdapat pengaruh *leader-member exchange* terhadap *voice behavior* dengan *psychological ownership* sebagai variabel mediator?

1.3 Signifikansi Penelitian

1. Penelitian terdahulu yang mengaitkan *leader-member exchange* dan *voice behavior*

Peneliti akan memberikan beberapa penelitian yang menguji tentang hubungan *leader-member exchange* dengan *voice behavior*. Penelitian dari Botero dan Van Dyne (2009) berjudul "*employee voice behavior: interactive effects of leader-member exchange and power distance in the united states and colombia*". Dalam organisasi kontemporer, keunggulan kompetitif dapat berasal dari gagasan yang dikomunikasikan oleh karyawan kepada atasan untuk meningkatkan proses, produk, dan layanan. Salah satu pendekatan untuk mempelajari komunikasi karyawan dengan atasan adalah *voice behavior*. Dalam penelitian ini, Botero dan Van Dyne menganggap pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange*) dan orientasi nilai budaya individu dari jarak kekuasaan (*power distance*) sebagai prediktor *voice*. Dua penelitian, yang dilakukan di negara-negara yang berbeda, menunjukkan efek unik dan gabungan dari para prediktor ini. Dalam Studi 1, yang dilakukan di Amerika Serikat, *leader-member exchange* berhubungan positif dengan *voice*, *power distance* berhubungan negatif dengan *voice*, dan *power distance*

membuat lebih banyak perbedaan *voice* ketika *leader-member exchange* tinggi. Dalam Studi 2, yang dilakukan di Kolombia, *leader-member exchange* dan *power distance*, keduanya terkait dengan *voice* tetapi tidak berinteraksi.

Selanjutnya, penelitian Dettert dan Burris (2007) dalam jurnalnya yang berjudul "*leadership behavior and employee voice: is the door really open?*" mengemukakan bahwa *leader-member exchange* yang tinggi dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi masa depan (*transformational*), terbuka akan masukan dan inisiatif terbukti mendorong karyawan melakukan *voice*. Mereka menyelidiki hubungan antara dua jenis kepemimpinan berorientasi pada perubahan (kepemimpinan transformasional dan keterbukaan manajerial) dan *voice* berorientasi pada perbaikan bawahan dalam dua fase studi. Temuan dari 3.149 karyawan dan 223 manajer dalam rantai restoran menunjukkan bahwa *managerial openness* lebih konsisten terkait dengan *voice*, diberikan kontrol untuk berbagai perbedaan individu dalam kepribadian, kepuasan, dan demografi pekerjaan bawahan. Hubungan ini terbukti dimediasi oleh persepsi bawahan tentang keamanan psikologis, menggambarkan pentingnya pemimpin dalam penilaian bawahan tentang risiko berbicara. Selain itu, perilaku kepemimpinan memiliki dampak paling kuat pada perilaku *voice* karyawan yang berkinerja terbaik.

Kemudian, penelitian Zhao (2014) dengan judul "*relative leader-member exchange and employee voice: mediating role of affective commitment and moderating role of chinese tradition*". Penelitian ini menggunakan 358 atasan-bawahan di sebuah perusahaan besar Cina. Hasil menunjukkan bahwa komitmen afektif sepenuhnya memediasi hubungan positif antara RLMX dan *employee voice*, bahkan setelah mengendalikan kualitas pertukaran pemimpin-anggota pribadi (*leader-member exchange*). Mereka juga menemukan bahwa tradisionalitas Cina memoderasi hubungan yang dimediasi antara RLMX dan *employee voice* melalui komitmen afektif, sehingga mediasi lebih kuat untuk orang-orang yang lebih rendah, daripada yang lebih tinggi dalam tradisi Cina.

2. Penelitian terdahulu yang mengaitkan *leader-member exchange* dan *psychological ownership*

Mahyew, Ashkanasy, dan Bramble (2007) dalam penelitiannya yang berjudul "*A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings*" menyatakan bahwa sikap dari manajemen atau pemimpin akan mempengaruhi *psychological ownership*. Penjelasan tentang hubungan *leader-member exchange* dan *psychological ownership* berasal dari teori *psychological ownership* oleh Pierce, dkk. (2003), yang berpendapat bahwa investasi diri adalah salah satu jalan untuk mengembangkan perasaan kepemilikan. Namun, investasi diri tersebut memiliki waktu

lama untuk berkembang. Untuk seorang bawahan, mereka akan membutuhkan waktu lama untuk mempercayai pemimpin dan mengembangkan rasa kepemilikan dari cara pemimpin berinvestasi dalam diri mereka. Selain itu, dengan tidak adanya kepemilikan hukum, *psychological ownership* lebih mungkin untuk berkembang, membangun dasar untuk hubungan *leader-member exchange* dan *psychological ownership*.

Selanjutnya, disisi lain, karyawan yang kurang mendapat perhatian dan lebih sedikit penghargaan, serta dikelola oleh aturan dan kebijakan formal, dan tidak melalui komunikasi langsung dengan pemimpin, dengan demikian, mereka tidak merasa bahwa pemimpin berinvestasi di dalam diri mereka atau merasakan kewajiban untuk memberikan sesuatu kembali (Lunenburg, 2010). Bahkan sangat tidak mungkin bahwa mereka akan berinvestasi dalam hubungan atau mengembangkan *psychological ownership*. Selain itu, Avey, Wernsing, dan Palanski (2012) menambahkan bahwa etika pemimpin (*ethical leaders*) yang baik akan memunculkan lingkungan yang mendorong munculnya *psychological ownership* pada karyawan.

Hal di atas juga didukung dengan penjelasan dari Maslyn dan Uhl-Bien (2001) yang menyatakan bahwa ketika dimensi afeksi dari *leader-member exchange* berada pada kategori yang tinggi, maka sikap pemimpin terhadap karyawan akan menimbulkan keakraban (*friendship*) dan perasaan saling menyukai secara interpersonal,

sehingga akan muncul perasaan yang nyaman. Situasi hubungan yang nyaman tersebut memiliki kaitan dengan aspek dari *psychological ownership*, yaitu *belongingness*. Kemudian, *leader-member exchange* yang tinggi juga akan membuat pemimpin memberikan sebuah tanggung jawab yang lebih besar, serta memberikan umpan balik atas hasil kerja setiap karyawannya (Brouer dan Harris, 2007). Kondisi *leader-member exchange* tersebut akan mampu mengembangkan aspek dari *psychological ownership*, yaitu *self-efficacy*.

3. Penelitian terdahulu yang mengaitkan *psychological ownership* dan *voice behavior*

Vandewalle, dkk. (1995) dalam penelitiannya yang berjudul "*Psychological Ownership: An Empirical Examination of Its Consequences*" menyatakan bahwa *psychological ownership* berhubungan positif dengan *extra role behavior*. Selanjutnya, ia juga menyatakan bahwa *psychological ownership* lebih unggul untuk memprediksi *extra role behavior*. Penelitiannya tersebut telah dilakukan pada 797 warga dari *University Housing Cooperative*. Hasil menunjukkan bahwa mereka dengan tingkat *psychological ownership* yang lebih tinggi lebih mungkin untuk terlibat dalam *extra role behavior* yang menguntungkan organisasi.

Kemudian, penelitian yang telah dilakukan Van Dyne dan Pierce (2004) yang berjudul "*Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and*

Organizational Citizenship Behavior" dimana hasil menunjukkan hubungan positif antara *psychological ownership* untuk organisasi dan sikap karyawan (komitmen organisasi, kepuasan kerja, *organization-based self-esteem*) dan perilaku kerja (*performance* dan *organizational citizenship*). Lebih penting, *psychological ownership* meningkat menjelaskan perbedaan dalam *organization-based self-esteem* dan *organizational citizenship behavior* (baik pengamatan rekan dan supervisor), melebihi dan di atas pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Mereka menguji hipotesis penelitian ini dengan data dari tiga sampel lapangan, menggunakan tanggapan dari lebih dari 800 karyawan, serta pengamatan manajer dan rekan kerja terhadap perilaku karyawan.

Selain itu, pada penelitian Andiyasari dan Matindas (2017) yang berjudul "*Voice Behavior: The Role Perceived Support and Psychological Ownership*" dimana telah merangkum peran *psychological ownership* pada *voice behavior* yang menyatakan perasaan memiliki adalah realitas psikologis alami yang tumbuh sejak kecil (Kanngiesser, Gjerse, dan Hood, 2010). Pierce, dkk. (2001) merupakan pelopor penelitian tentang *psychological ownership* dalam pengaturan organisasi menjelaskan bahwa *psychological ownership* didasarkan pada psikologi kepemilikan (*psychology of possession*). Memiliki sesuatu menciptakan perasaan positif, yang memicu identifikasi dengan target kepemilikan dan yang kemudian

menghasilkan perasaan tanggung jawab terhadap target tersebut (Belk, 1988; Van Dyne dan Pierce, 2004; Pierce dan Rodgers, 2004).

Kepemilikan dan tanggung jawab perasaan ini adalah kekuatan positif yang signifikan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Bahkan program kepemilikan saham karyawan (ESOP) tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan tanpa *psychological ownership*. Rasa bangga pada karyawan dipicu oleh rasa kepemilikan dan memotivasi mereka untuk memberikan kinerja yang lebih besar (Berstein, 1979). Mempertimbangkan bahwa keberhasilan tersebut tergantung pada anggota organisasi yang mengembangkan rasa *psychological ownership*, ada bukti empiris yang menunjukkan hubungan positif antara *psychological ownership* dan *extra role behavior* (misalnya, Avey dkk., 2009; O'Driscoll dkk., 2006 ; Pierce, Kostova, dan Dirks, 2003; Van Dyne dan Pierce, 2004). Singkatnya, *psychological ownership* mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam *voice behavior* karena *psychological ownership* memberikan karyawan identitas, otonomi, dan kenyamanan serta ruang untuk pengembangan diri (Pierce dkk., 2003).

4. Penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini

Ruang lingkup yang digunakan dalam penelitian terdahulu lebih banyak ditemukan pada setting rumah sakit, restoran, dan perusahaan-perusahaan swasta. Sejauh ini belum ditemukan Penelitian mengenai *leader-member exchange*, *psychological ownership*, dan *voice*

behavior yang digunakan dalam satu penelitian pada lingkup Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menjadi objek penelitian ini. Oleh karenanya, penelitian ini diperlukan untuk mengetahui variabel manakah yang paling berpengaruh terhadap *voice behavior* yang nantinya dapat memberikan pengetahuan dan informasi bagi BUMN mengenai faktor-faktor penyebab yang dapat meningkatkan *voice behavior*.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan, maka tujuan dari penelitian ini, sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *leader-member exchange* terhadap *voice behavior*.
2. Untuk mengetahui pengaruh *leader-member exchange* terhadap *psychological ownership*.
3. Untuk mengetahui pengaruh *psychological ownership* terhadap *voice behavior*.
4. Untuk mengetahui pengaruh *leader-member exchange* terhadap *voice behavior* dengan *psychological ownership* sebagai variabel mediator.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dalam penelitian ini, antara lain:

1. Penelitian ini mengkaji dan memberikan kontribusi, serta penambahan wawasan bagi perkembangan ilmu Psikologi Industri dan Organisasi, khususnya mengenai tema penelitian *leader-member exchange*, *psychological ownership*, dan *voice behavior*.

1.5.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut, antara lain:

1. Penelitian ini memberikan tambahan pengetahuan bagi karyawan, perusahaan, maupun praktisi Sumber Daya Manusia (SDM) terkait pengaruh *leader-member exchange* terhadap *voice behavior*, serta *psychological ownership*.
2. Penelitian ini dapat memberikan informasi bagi perusahaan terkait bagaimana *leader-member exchange* dan *psychological ownership* terhadap *voice behavior* karyawan. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan untuk mengembangkan strategi atau intervensi untuk menciptakan iklim inisiatif dalam organisasi, sehingga meningkatkan *voice behavior*, yang tentunya dapat berdampak bagi peningkatan produktivitas perusahaan.