

**EMPLOYEE VOICE DITINJAU DARI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
EMPLOYEE VOICE VIEWED FROM TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP**

**Didik Widiatoro<sup>(1)</sup>, Yanwar Arief<sup>(2)</sup>, Irfani Rizal<sup>(3)</sup>, Nur Fitriyana<sup>(4)</sup>**  
Universitas Islam Riau<sup>(1,2,3)</sup>, Prodi Psikologi Islam Universitas Muhammdiyah Riau<sup>(4)</sup>  
didikwidiatoro@psy.uir.ac.id

**Abstrak:** Suara sebagai bentuk ekspresi konstruktif dalam meningkatkan fungsi dan efektivitas organisasi telah diterima perhatian besar, terutama dalam studi yang menjelaskan anteseden dan konsekuensi dari suara karyawan. Salah satu kemampuan sumber daya manusia yang harus dikuasai dengan baik adalah bagaimana menjadikan tempat kerja sebagai milik sendiri, dan memiliki rasa keikutsertaan dalam segala kegiatan untuk mencapai tujuan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee voice*. Penelitian ini dijalankan menggunakan metode pendekatan kuantitatif regresiona. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bergerak dalam bidang jasa dan pengiriman, dengan jumlah sampel penelitian 102 karyawan. Teknik pengambilan sampel digunakan dalam penelitian ini yaitu *random sampling*. Hasil penelitian diperoleh nilai  $r_{xy}$ : 0,645,  $sig = 0,000 < 0,05$ . Dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap *employee voice* karyawan ekspedisi. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula *employee voice*.

**Kata Kunci:** Employee Voice; Kepemimpinan Transformasional

**Abstract:** *Voting as a form of constructive expression in enhancing organizational functioning and effectiveness has received great attention, especially in studies describing the antecedents and consequences of employee voice. One of the capabilities of human resources that must be mastered properly is how to make the workplace one's own, and have a sense of participation in all activities to achieve goals. The purpose of this research is to see the effect of transformational leadership on employee voice. This research was carried out using a quantitative regression approach. The population in this study were employees engaged in services and shipping, with a total sample of 102 employees. The sampling technique used in this study is random sampling. The research results obtained rxy value: 0.645, sig = 0.000 < 0.05. It can be concluded that there is a significant influence of transformational leadership on the employee voice of expedition employees. The higher the transformational leadership, the higher the employee voice.*

**Keywords:** *Employee Voice; Transformational Leadership*

## PENDAHULUAN

Latar belakang dari proposal penelitian ini adalah mengenai suara karyawan (*employee voice*) yang menjadi bagian penting dalam pengembangan organisasi. Hal ini sudah menjadi perhatian yang serius bagi banyak perusahaan. Suara karyawan mengacu pada komunikasi informal, bebas, dan ke atas oleh karyawan tentang ide, solusi, atau kekhawatiran tentang masalah terkait pekerjaan (LePine & Van Dyne, 1998; Morrison, 2014). Ini adalah jenis perilaku kerja proaktif yang bertujuan untuk meningkatkan status quo (Parker & Collins, 2010). Perilaku suara karyawan telah dikaitkan secara positif dengan hasil yang diinginkan seperti kinerja pekerjaan individu dan unit kerja atau efektivitas organisasi (Frazier & Bowler, 2015; Kim, MacDuffie, & Pil, 2010; Lam & Mayer, 2014; Ng & Feldman, 2012; Whiting, Podsakoff, & Pierce, 2008). Karena potensi manfaat suara, para sarjana telah mengalihkan perhatian mereka untuk mempromosikan perilaku suara dalam organisasi (lihat Morrison, 2011, 2014 untuk ulasan). Karena pemimpin biasanya menjadi sasaran suara dan sikap serta perilaku mereka secara langsung membentuk kemauan karyawan untuk berbicara (Morrison, 2014), kepemimpinan telah diidentifikasi sebagai faktor penting yang sangat menentukan perilaku suara karyawan. Secara khusus, kepemimpinan transformasional yang melibatkan pengembangan, dukungan, dan stimulasi intelektual karyawan untuk berjuang untuk visi bersama masa depan (Kark & Shamir, 2002) telah diteorikan dan dilaporkan sebagai anteseden penting dari perilaku suara karyawan (misalnya, Detert & Burris, 2007)

Dampak dari permasalahan ini adalah sebuah organisasi khususnya pemerintahan dengan regulasi kepegawaian yang telah diatur undang-undang, juga tidak terlepas dari peran *employee voice* dalam menciptakan organisasi yang lebih baik lagi. Interaksi dalam organisasi bukan hanya dilakukan secara internal namun juga dilakukan secara

eksternal, organisasi pun memerlukan ide dan pendapat pegawai mengenai hal yang menjadi perhatian di tempat kerja (Yang & Hwang, 2014). Mekanisme dari *employee voice* yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia, karena *employee voice* berfokus pada ekspresi pendapat, saran, dan rasa kekhawatiran masalah dilingkungan kerja (Tian *et al.*, 2018). *Employee voice* secara tidak langsung meningkatkan kontrol pegawai, meningkatkan kepuasan juga motivasi kerja yang berdampak untuk meminimalisir stress kerja (Tian *et al.*, 2018).

Selanjutnya penelitian *voice* pada karyawan mulai meningkat tajam diawali dengan karya Van Dyne, Cummings, dan Park pada tahun 1995, yang mendefinisikan *voice* sebagai tantangan konstruktif, untuk meningkatkan fungsi organisasi daripada sekedar memberikan kritik. *Voice* didefinisikan sebagai ekspresi konstruktif oleh karyawan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas di tempat kerja, contohnya dalam bentuk pemberian saran dan rekomendasi perubahan yang berorientasi untuk perbaikan. Konseptualisasi ini mendasari penelitian-penelitian pada area perilaku organisasi dan memiliki pengukuran yang lebih jelas mengenai *voice* (Maynes & Podsakoff, 2014). Berdasarkan penelitian Duan (2017) menjelaskan bahwa harapan suara dari pimpinan dan persepsi suara karyawan memediasi hubungan antara kepemimpinan dan *voice behavior*. Kepemimpinan transformasional dapat memperkuat identifikasi pribadi karyawan terhadap pimpinan.

Urgensi dari penelitian ini adalah dengan mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee voice*. Dari hasil tersebut menjadi rekomendasi dalam pengembangan modul kepemimpinan transformasional yang tepat dalam mengembangkan model *employee voice*.

Kepemimpinan berasal dari kata *pimpin* yang memuat dua hal pokok, yaitu pemimpin sebagai *subjek* dan yang dipimpin sebagai objek. Kata kepemimpinan mengandung pengertian mengarahkan, mengendalikan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi Koontz

dan O'donnel (1984). Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan setiap orang tidak akan mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya. Berikut ini definisi atau arti kepemimpinan, berdasarkan beberapa pakar, yaitu :

Koontz dan O'donnel (1984), mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan meraih tujuan kelompoknya. Wexley dan Yuki (1998), kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga, dalam tugasnya atau mengubah tingkah laku mereka. Georger R. Terry (1960), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk bersedia berusaha mencapai tujuan bersama. Berdasarkan dari beberapa definisi tersebut, inti dan makna kepemimpinan hampir sama artinya, kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasi, suatu seni menggerakkan dan pembinaan kelompok orang-orang tertentu.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok tertentu dalam mencapai tujuan dan visi yang telah ditetapkan. Sumber dari pengaruh tersebut sifatnya formal, seperti yang dilakukan dengan peringkat manajerial-manajerial di dalam organisasi. Organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat untuk efektivitas yang optimal. Dalam pencapaian visi dan misi memerlukan pemimpin yang menginspirasi para anggota organisasi untuk mencapai visi. Dan juga memerlukan para manajer untuk merumuskan rencana yang terperinci, menciptakan struktur organisasi yang efisien, dan mengawasi kegiatan operasional sehari-hari (Robbim, 2008).

Afsar *et al.* (2019) mendefinisikan *voice behavior* sebagai ungkapan saran dan keprihatinan yang bersifat sukarela, dilakukan oleh individu untuk mengubah keadaan sekarang, dan didorong oleh motif membangun dan tingkah laku prososial.

Dimensi *voice behavior* terdiri atas tiga bagian antara lain sebagai berikut. (1) *Acquiesced voice*, merupakan perilaku individu dalam mengungkapkan ide, gagasan, informasi dan pendapat yang dilakukan atas dasar penarikan diri dari sebuah permasalahan.

Employee voice merupakan salah satu bentuk komunikasi di organisasi. Meskipun voice dianggap penting oleh karyawan, studi Prihatsanti, Handoyo dan Ardi (2018, November) menunjukkan bahwa 54,6% karyawan memilih tidak bersuara. Employee voice dipengaruhi banyak faktor (Morrison, 2011, 2014). Karyawan akan melakukan voice ketika dirasakan memberikan keamanan bagi dirinya. Karyawan takut untuk melakukan voice karena dapat dipandang sebagai orang yang suka mengeluh. Khususnya pada budaya Indonesia yang kolektivistis, dimana kelompok merupakan acuan yang penting. Harmonisasi dan hubungan baik adalah hal yang utama. Dengan mengutarakan pendapat, yang bisa jadi berbeda dengan kelompok, akan menimbulkan rasa tidak nyaman, menodai hubungan, dan membuat situasi menjadi kurang menyenangkan. Selain itu dengan menyuarakan kekhawatiran mereka tentang sesuatu yang berkaitan dengan perusahaan dapat membuat orang lain marah, atau memberikan konsekuensi negatif. Maka tampak pada analisis item pada Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai lambda aitem C6 menunjukkan hasil yang rendah. Aitem tersebut adalah "Menasihati rekan kerja lainnya tentang perilaku yang tidak sesuai, yang akan menghambat kinerja". Diprediksikan item ini mengandung bias atau memiliki social desirability yang tinggi. Demikian pula tampak pada Tabel 8, berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel laten prohibitive voice perlu dilakukan modifikasi model pengukuran dan melakukan perbaikan penulisan item supaya mendapatkan muatan faktor yang diharapkan.

Maynes dan Podsakoff (2014) menyatakan, untuk disebut sebagai voice maka masalah atau pendapat harus: (a) dikomunikasikan secara terbuka, (b) terkait secara organisasi, (c) difokuskan untuk mempengaruhi lingkungan kerja, dan (d) diterima seseorang dalam organisasi. Voice dapat diekspresikan dalam bentuk perilaku promotive, yaitu ekspresi

karyawan tentang ide atau saran untuk meningkatkan fungsi organisasi dan prohibitive yaitu ekspresi kekhawatiran karyawan tentang praktik kerja yang berbahaya bagi organisasi (Liang, Farh & Farh, 2012).

## METODE

Penelitian ini dijalankan menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bergerak dalam bidang jasa dan pengiriman. Teknik pengambilan sampel digunakan dalam penelitian ini yaitu *random sampling* dengan jumlah sampel 102 karyawan. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel tergantung (*Employee Voice*) dan variabel bebas (Kepemimpinan Transformasional). Teknis analisis data menggunakan regresi linear sederhana.

## HASIL

Setelah melakukan penelitian dengan metode kuantitatif regresi maka diperoleh hasil sebagai berikut terdapat pengaruh yang signifikan pada variable kepemimpinan transformasional terhadap employee voice. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki tingkat sebaran 41,5 %, selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain. Berdasarkan hasil output pengelolaan data, diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap employee voice dengan nilai rxy: 0,645, sig = 0,000 < 0,05.

## PEMBAHASAN

Partisipan dalam penelitian ini seluruhnya adalah karyawan di bidang ekspedisi di Pekanbaru. Jumlah subjek penelitian ini 102 karyawan.

Berdasarkan dari hasil penelitian dengan melakukan uji hipotesis untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara

variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel employee voice. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji regresi linear sederhana, hasilnya seperti yang tertera pada tabel 1 berikut.

**Tabel 1.** Hasil Uji Hipotesis (Regresi Linear Sederhana)

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20,089	8,594		2,338	0,021
	TOTAL X	0,981	0,116	0,645	8,430	0,000

a. Dependent Variable: TOTAL Y

Seperti yang terlihat pada tabel 1, untuk pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap employee voice memperoleh koefisien regresi sebesar 0,645 , sig = 0,000 < 0,05. Hasil ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan pada variable kepemimpinan transformasional terhadap employee voice. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat ada atau tidaknya pengaruh antara Kepemimpinan transformasional terhadap employee voice. Berdasarkan analisis yang dilakukan dengan bantuan program *IBM SPSS Statistic 22*.

**Tabel 2.** Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.645 <sup>a</sup>	0,415	0,410	12,021

a. Predictors: (Constant), TOTAL X

Seperti yang terlihat pada tabel 2, untuk Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki tingkat sebaran 41,5 % terhadap variabel employee voice, selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap employee voice karyawan ekspedisi. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula employee voice. Adapun kelemahan dalam penelitian ini yaitu masih kurangnya jumlah subjek penelitian. Untuk peneliti selanjutnya dapat menambahkan jumlah subjek penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 69(October 2018), 66–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2019.01.001>
- Cumming, T.G & Worley, C.G. (2005). *Organization Development and Change : Eight Edition*. New York : Thomson South Westren
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869–884.
- Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C. H. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650-670.
- Frazier, M. L., & Bowler, W. M. (2015). Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group-level examination. *Journal of Management*, 41, 841–863.
- Kark, R., & Shamir, B. (2002). The influence of transformational leadership on followers' relational versus collective self-concept. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2002(1), D1–D6.
- Kim, J., MacDuffie, J. P., & Pil, F. K. (2010). Employee voice and organizational performance: Team versus representative influence. *Human Relations*, 63, 371–394.
- Lam, C. F., & Mayer, D. M. (2014). When do employees speak up for their customers? A model of voice in a customer service context. *Personnel Psychology*, 67, 637–666.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853–868
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36, 633–662.
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku Organisasi*. New Jersey : Prentice Hal I