

The Role of Proactive Personality to Explaining the Effect of Perceived Organizational Support and Empowering Leadership on Employee Voice

Peran Proactive Personality dalam Menjelaskan Pengaruh Perceived Organizational Support dan Empowering Leadership terhadap Employee Voice

Annisa' Elma Yulidha¹

¹Program Studi Magister Psikologi Profesi Fakultas Psikologi,
Universitas Airlangga, Indonesia
Email: annisa.elma.yulidha-2019@psikologi.unair.ac.id

Fajrianti²

²Program Studi Magister Psikologi Profesi Fakultas Psikologi,
Universitas Airlangga, Indonesia
Email: fajrianti@psikologi.unair.ac.id

Correspondence:

Annisa' Elma Yulidha

Program Studi Magister Psikologi Profesi Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Indonesia
Email: annisa.elma.yulidha-2019@psikologi.unair.ac.id

Abstract

Employee Voice as a constructive expression for organizations has become a big concern. Various studies were conducted to find the antecedents and consequences of employee voice. Perceived organizational support and empowering leadership offer a positive impact on employee behavior towards the organization. Various studies also attempt to examine the individual characteristics that lead to employee voice. Voice is expressed in the form of promotive and prohibitive behavior. The different forms of employee voice have attracted the attention of various researchers for further study. To continue several suggestions from previous research, this research measures the influence of Perceived Organizational Support and Empowering Leadership on both forms of Employee Voice with Proactive Personality as a moderator. The sample used was 145 employees in Indonesia with various company backgrounds. Data collection tool in the form of a questionnaire using a scale of Perceived Organizational Support with reliability 0,90; Empowering Leadership questionnaire with reliability 0,829; Promotive Voice with reliability 0,91; Prohibitive Voice with reliability 0,91; Proactive Personality with reliability 0,899. Data analysis uses partial least square with the help of SmartPLS 4.0. The results of this research indicate that Proactive Personality plays a role in explaining the influence of Perceived Organizational Support on Employee Voice (Promotive Voice). However, it does not moderate the effect of perceived organizational support on Prohibitive Voice, and it does not moderate the effect of Proactive Personality on Employee Voice. So, it can be concluded that proactive individuals with high Perceived Organizational Support will be more likely to voice their suggestions and ideas than those who are passive or less proactive.

Keyword : Employee Voice, Promotive Voice, Prohibitive Voice, Proactive Personality, Empowering Leadership, Perceived Organizational Support.

Abstrak

Employee Voice sebagai ekspresi konstruktif yang berharga bagi organisasi telah menjadi perhatian besar. Berbagai penelitian dilakukan untuk menemukan antecedens dan konsekuensi yang dihasilkan employee voice. Perceived organizational support dan empowering leadership menawarkan dampak yang positif pada perilaku karyawan terhadap organisasi. Berbagai penelitian juga berusaha melihat karakteristik individu yang mengarahkan pada keterlibatan dalam employee voice. Voice diekspresikan dalam bentuk perilaku promotive dan prohibitive. Perbedaan bentuk employee voice menarik perhatian berbagai peneliti untuk ditelaah lebih lanjut. Untuk menindaklanjuti penelitian sebelumnya, maka penelitian ini mengukur pengaruh Perceived Organizational Support dan Empowering Leadership terhadap kedua bentuk Employee Voice dengan Proactive Personality sebagai moderator. Sampel yang digunakan adalah 145 karyawan di Indonesia yang bekerja di berbagai latarbelakang perusahaan dengan teknik sampling yang digunakan yakni convenience sampling. Alat pengumpulan data berupa kuesioner menggunakan skala survey of Perceived Organizational Support dengan reliabilitas 0,90; Empowering Leadership questionnaire dengan reliabilitas 0,829; Promotive Voice dengan reliabilitas 0,91 dan Prohibitive Voice dengan reliabilitas 0,91; proactive personality dengan reliabilitas 0,899. Analisis data menggunakan partial least square dengan bantuan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Proactive Personality berperan dalam menjelaskan pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Voice (Promotive Voice). Namun tidak memoderasi pengaruh perceived organizational support terhadap Prohibitive Voice, dan tidak memoderasi pengaruh Proactive Personality terhadap Employee Voice. Sehingga dapat disimpulkan bahwa individu yang proaktif dengan Perceived Organizational Support yang tinggi akan lebih menyuarakan saran dan ide mereka daripada mereka yang pasif atau kurang proaktif.

Kata Kunci : Employee Voice, Promotive Voice, Prohibitive Voice, Proactive Personality, Empowering Leadership, Perceived Organizational Support.

Copyright (c) 2024 Annisa' Elma Yulidha & Fajrianti

Received 2023-12-21

Revised 2024-03-14

Accepted 2024-05-10



LATAR BELAKANG

Daya saing perusahaan didasarkan pada sikap dan perilaku sumber daya manusia yang dimiliki dalam dunia bisnis saat ini. Suatu organisasi dapat menentukan keputusan yang berkualitas dan sukses beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis, serta mempertahankan kesehatan dan fungsi organisasi dengan mengandalkan masukan dari karyawan melalui "voice" sebagai bentuk komunikasi mereka kepada orang-orang pengambil keputusan dalam organisasi (Morrison, 2011, 2014; Liang, Farh, & Farh, 2012). *Employee Voice* bersifat bebas atau tanpa paksaan yang berfokus pada mengomunikasikan ide, saran, kekhawatiran atau pendapat masalah pekerjaan (Morrison, 2014).

Employee Voice yang tidak tersalurkan dalam organisasi dapat menyebabkan permasalahan kinerja karyawan yang mana akan memengaruhi kinerja organisasi secara signifikan pula (Morrison, 2011, 2014). *Employee Voice* merupakan antesis penting untuk penyelesaian konflik yang efektif (Van Gramberg, Bamber, Teicher & Cooper, 2019). Hal tersebut berperan sebagai saran konstruktif untuk membawa perubahan (*Promotive Voice*) dan bentuk ekspresi perhatian karyawan terhadap disfungsi organisasi (*Prohibitive Voice*) (Li, Liang, & Farh, 2018).

Selain itu, kesempatan untuk mengutarakan pendapat ini juga memiliki relasi dengan perubahan persepsi keadilan karyawan, perilaku kerja yang lebih baik, tingkat kinerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi, relasi sosial yang lebih baik, dan tingkat *turnover* yang rendah. Pada level kelompok, *Employee Voice* berhubungan dengan pengambilan keputusan dan kinerja yang lebih baik, serta pemunculan inovasi-inovasi. Tidak hanya itu, *Employee Voice* juga berhubungan dengan tingkat *turnover* dan pelanggaran pada level organisasi.

Meskipun demikian, beberapa bukti menunjukkan bahwa masih banyak organisasi yang membekukan *Employee Voice* ini dan karyawan yang memilih diam. Hal ini sesuai yang ditunjukkan oleh penelitian Prihatsanti, Handoyo dan Ardi (2018) bahwa 54,6% dari total 163 partisipan karyawan dari berbagai perusahaan di Indonesia memilih untuk tidak bersuara di organisasi mereka.

Karyawan akan merasa ragu-ragu untuk menyuarakan pendapat mereka jika informasi yang hendak disampaikan akan dianggap negatif atau sesuatu yang "mengancam" bagi organisasi (Morrison, 2014). Penelitian oleh Miliken, Morrison, dan Hewlin (2003) mengenai proses kognitif, emosi, dan sosial yang mendasari keputusan karyawan berpendapat terkait permasalahan kerja juga menunjukkan bahwa karyawan terfokus pada potensi risiko yang akan ditimbulkan.

Mereka cenderung menghindari label atau citra negatif, kemungkinan muncul kesalahpahaman atau kehilangan kepercayaan kelompok, konsekuensi sosial lainnya karena menentang status quo dan hukuman atau pembalasan (Gao, Janssen, & Shi, 2011; Morrison & Milliken, 2000; Liang, dkk., 2012). Mereka juga memikirkan dampak negatif pada orang lain yang akan ditimbulkan, serta adanya keyakinan bahwa mereka tidak layak untuk berbicara dan tidak akan membuat perbedaan berarti (Milliken, dkk.,

2003). Kemungkinan karyawan tetap diam juga karena perasaan takut dan ketidakpercayaan terhadap pemimpin mereka akan menghargai pendapat mereka (Holley, dkk., 2019).

Employee Voice juga tidak lepas dari pengaruh nilai budaya (Park & Kim, 2018). Indonesia sebagai negara dengan budaya kolektivisme struktural cenderung akan menghindari konflik untuk menjaga hubungan yang harmonis, sehingga mereka akan merasa tidak nyaman dalam mengeluarkan pendapat yang berbeda atau menyuarakan kekhawatirannya (Thomas & Pekerti, 2003; Prihatsanti, Fajrianti, & Purwono, 2019).

Beberapa penelitian dilakukan di Asia, khususnya di Cina dan Indonesia, menjelaskan bahwa kepemilikan psikologis individu dan dukungan dari organisasi yang dirasakannya merupakan pendorong utama untuk pemenuhan kebutuhan emosional karyawan yang mana berdampak pada perilaku bersuara (Andiyasari, Matindas, & Riantoputra, 2017). Efikasi suara, kekohesifan dalam pelaksanaan tugas, keamanan psikologis dan persepsi pelanggaran kontrak psikologis juga berpengaruh terhadap pemunculan *Employee Voice* pada 260 pegawai kementerian Indonesia (Riantoputra, Maharisa dan Faridhal 2016). Selain itu, penelitian di Cina menambahkan bahwa gaya kepemimpinan, perasaan berkewajiban untuk perubahan konstruktif, dan *organizational based self-esteem* juga berpengaruh pada *Employee Voice* (Zhang, Huai, & Xie, 2015, (Liang, dkk., 2012).

Ada beberapa faktor potensi dalam proses pembentukan *Employee Voice* yang dapat dijelaskan dengan teori *Conservation of Resource* (COR). Prinsip utama teori ini menyatakan bahwa individu akan berusaha untuk mendapatkan, mempertahankan, mengelola dan melindungi sumber daya yang berharga bagi dirinya (Hobfoll, 1989). Sumber daya dalam penelitian ini yaitu: *Perceived Organizational Support*, *Employee Voice*, dan *Proactive Personality*.

Perasaan bahwa organisasi peduli dan mendukung karyawan berperan penting dalam *Employee Voice* yang melibatkan risiko pribadi dan karir yang besar (Bergeron & Thompson, 2020). Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* ini memiliki hubungan positif pada komitmen organisasi yang tinggi, komitmen afektif, kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis, kepercayaan, dan kualitas hubungan antara organisasi dengan karyawan (Rhodes & Eisenberger, 2002; Septiani & Wijono, 2022; Kurtosis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart, & Adis, 2017). Dukungan organisasi yang dirasakan individu termasuk dukungan dari rekan kerja, atasan maupun dalam bentuk sistem yang dijalankan oleh organisasi dapat membuat individu lebih mudah untuk beradaptasi dengan tugas atau lingkungan baru ditempat kerja (Arman, Basori, & Tentama, 2023). Penelitian oleh Tucker, Chmiel, Hershcovis, & Stride (2018) juga menemukan bahwa *Perceived Organizational Support* berhubungan positif dengan *voice*, di mana karyawan cenderung lebih menyuarakan masalah keselamatan kerja ketika mereka memiliki persepsi bahwa organisasi mendukung masalah tersebut. Hal ini juga selaras

dengan hasil penelitian Bergeron dan Thompson (2020) bahwa individu dengan *Perceived Organizational Support* yang tinggi cenderung lebih suka mengeluarkan pendapat dan kekhawatirannya terhadap organisasi.

Sumber daya yang kedua adalah *empowering leadership* sebagai salah satu gaya kepemimpinan di tempat kerja. Beberapa penelitian telah membuktikan gaya kepemimpinan memberikan dampak yang nyata terhadap kinerja karyawan, misalnya gaya kepemimpinan transformasional banyak ditemukan terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kepercayaan karyawan terhadap atasannya (Amiruddin & Yudianto, 2023; Wahyuningdias, Sofia, & Rahmah, 2022). Namun, masih sedikit penelitian yang melihat peran *empowering leadership* di tempat kerja. Sedangkan gaya kepemimpinan ini memegang peran yang lebih signifikan bagi karyawan untuk mengekspresikan pendapat mereka dibandingkan dengan kepemimpinan lainnya seperti gaya transformasional, otentik dan etik (Srivastava, Bartol, & Locke, 2006). *Empowering Leadership* membantu karyawan melaksanakan dan mengerjakan tugas secara bermakna, sehingga dapat mendorong mereka untuk menyusun saran yang konstruktif, memunculkan ide dan pendapat dalam pengambilan keputusan kolektif dan memberi kesempatan lebih banyak berkomunikasi (Gao & Jiang, 2019). Hal ini dapat meningkatkan persepsi karyawan dan mengembangkan otonom tentang sejauh mana mereka diperbolehkan untuk mengubah tugas sesuai dengan persepsi mereka sehingga resiko dalam menyuarakan pendapat akan berkurang (Raub & Robert, 2012).

Selain konteks sosial, karakteristik pribadi juga merupakan sumber daya yang memiliki peran penting terhadap *Perceived Organizational Support* yang individu rasakan dan bagaimana ia akan bertindak (Maan, Abid, Butt, Ashfaq & Ahmed, 2020). Karakteristik proaktif, seperti inisiatif, berorientasi pada perubahan dan berfokus pada masa depan, dapat menjadi sumber daya karyawan (Akgunduz, Alkan, & Gok, 2018; Xiong & King, 2018). Beberapa penelitian menunjukkan adanya peran *Proactive Personality* dalam memperkuat dan memperlemah pengaruh *Perceived Organizational Support* dengan beberapa keluaran seperti *brand performance*, *thriving at work*, dan pemberdayaan psikologis (Xiong & King, 2018; Abid, dkk., 2021; Maan, dkk., 2020).

Proactive Personality sebagai karakteristik individual dapat berfungsi sebagai variabel moderator dalam memperkuat atau memperlemah perilaku positif karyawan dalam menanggapi gaya kepemimpinan atasan mereka (Newman, dkk., 2015; Buill, Martinez & Matute, 2018; Najam & Mustamil, 2022; Cai, Cai, Sun & Ma, 2018). Individu dengan *Proactive Personality* tinggi cenderung mengambil inisiatif pribadi untuk sengaja mengubah situasi lingkungan mereka dibandingkan dengan individu yang pasif (Buill, dkk., 2018). Mereka berinisiatif memecahkan masalah dan membuat perubahan tanpa menunggu kesempatan khusus.

Individu yang memiliki sumber daya lebih besar, dalam hal ini adalah *Proactive Personality*, kemungkinan akan memperoleh lebih banyak sumber daya tambahan

(Hobfoll, 2001). Seibert, dkk., (2001) menjelaskan bahwa karyawan yang proaktif akan mengembangkan sumber daya mereka dengan cara memberikan ide baru dan terlibat dengan *Employee Voice* sebagai bentuk ekspresi pendapat.

Investasi tiga sumber daya di atas bergantung pada ketersediaan sumber daya kolektif dalam ekologi organisasi dan kemampuan individu untuk mengakses sumber daya tersebut (*Resource Caravan*) yang mana tercipta dari dukungan, stabilitas dan keamanan organisasi (Hobfoll, 2011). Oleh karena itu, sarana penyediaan, transfer, perlindungan, pengumpulan dan pemupukan sumber daya bagi karyawan akan terbentuk apabila organisasi memberikan dukungan dan pemimpin memberdayakan karyawan. Namun, karakteristik individu juga berperan dalam *resource caravan* yang kemungkinan akan memperkuat atau melemahkan pengaruh sumber daya. Salah satu contohnya adalah individu dengan *Proactive Personality* akan lebih mampu untuk mempertahankan, mengembangkan atau juga menginvestasikan sumber daya sehingga mereka lebih siap untuk terlibat *Employee Voice* pada kondisi organisasi yang mendukung dan atasan yang memberdayakan.

Employee Voice tidak hanya bersifat konstruktif berkaitan dengan ide atau saran untuk peningkatan kinerja dan organisasi (*Promotive Voice*), melainkan juga melingkupi *Prohibitive Voice* sebagai ekspresi kekhawatiran karyawan yang berfokus pada faktor-faktor potensial penyebab kerugian bagi organisasi (Liang, dkk., 2012). Kedua jenis *voice* tersebut muncul atas motivasi untuk membuat perubahan yang diperlukan, namun terdapat kemungkinan perbedaan di antaranya.

Penelitian yang dilakukan oleh Liang, dkk (2021) menunjukkan bahwa perasaan berkewajiban (*felt obligation*) untuk membawa perubahan konstruktif memiliki keterkaitan yang lebih kuat dengan *Promotive Voice* daripada *Prohibitive Voice*, sedangkan hal yang sebaliknya terjadi pada *psychological safety*. Dampak yang karyawan rasakan juga akan berbeda. Karyawan yang terlibat dalam *Promotive Voice* cenderung dipandang memiliki kontribusi positif bagi organisasi dan menerima peringkat kerja yang lebih tinggi sebagai imbalannya. Sebaliknya, *Prohibitive Voice* cenderung dihentikan organisasi agar dapat menghindari dari kerugian atau masalah lainnya (Chamberlin, Newton, & LePine, 2017)

Loi, Au, & Xu (2014) meneliti anteseden munculnya *Employee Voice* pada 196 karyawan hotel di Macau, dengan menempatkan *Perceived Organizational Support* dan *Coworker Support* sebagai variabel independen. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* memberikan dampak yang kuat terhadap kedua jenis *Employee Voice* (*promotive* dan *prohibitive*), sedangkan *Coworker Support* hanya berdampak pada *Promotive Voice* saja. Selain itu, dukungan organisasi yang dirasakan karyawan pun bergantung pada karakteristik individu, salah satunya adalah tingkat *Proactive Personality* yang dimiliki (Xiong & King, 2018).

Beberapa penelitian di atas menunjukkan adanya keterkaitan antara *Perceived Organizational Support* dan

Empowering Leadership dengan *Employee Voice*. Namun, belum banyak penelitian yang mengemukakan peran moderator yang memperkuat atau memperlemah sumber daya tersebut terhadap keluaran *Employee Voice*.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory*. Penelitian *explanatory* adalah penelitian yang dilakukan dengan tujuan untuk menguji hipotesis suatu teori atau prinsip (Nueman, 2007). Penelitian ini menempatkan *Perceived Organizational Support* dan *Empowering Leadership* sebagai variabel bebas dan *Employee Voice* sebagai variabel terikat dengan *Proactive Personality* sebagai moderator. Pemaparan dinamika hubungan variabel-variabel tersebut mengacu pada *Conservation of Resource (COR)*.

Subjek

Penelitian ini melibatkan 145 partisipan yang merupakan karyawan dari berbagai macam Perusahaan di Indonesia. Partisipan didapatkan secara acak. Mereka diminta secara sukarela untuk mengisi kuesioner yang dikirimkan melalui media sosial seperti Facebook, Instagram, Twitter, dan Whatsapp.

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data yang dikumpulkan menggunakan kuesioner yang terdiri dari tiga skala untuk mengukur masing-masing variabel, sebagai berikut:

1. Skala *Survey of Perceived Organizational Support (SPOS)* oleh Eisenberger, dkk. (1986) yang telah diadaptasi oleh Amalia (2016). Skala ini terdiri dari 16 aitem dengan rentang pilihan Likert dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).
2. Skala *Empowering Leadership Questionnaire (ELQ)* oleh Arnold, dkk. (2000) dan telah ditranslasi oleh Awalia (2021) yang mencakup tiga dimensi yaitu: dimensi coaching, informatif, dan pengambilan keputusan partisipatif dalam total 23 aitem dengan skala Likert.
3. Skala *Employee Voice* oleh Liang, dkk. (2012) yang telah diadaptasi oleh Prihatsanti (2019). Skala ini tersusun dari dua dimensi yaitu: *Promotive Voice* dan *Prohibitive Voice* dengan 5 aitem skala Likert pada masing-masing dimensi.
4. Skala *Proactive Personality* dari Kusbandini (2019) berjumlah 10 aitem yang diadaptasi dari alat ukur yang dikembangkan oleh Seibert, dkk. (2001).

Teknik Analisis Data

Data hasil pengisian kuesioner oleh partisipan dianalisis secara kuantitatif menggunakan teknik *Partial Least Square (PLS)* yang ditujukan untuk melakukan prediksi hubungan antar konstruk dan atau menguji proposisi. Pengujian model struktural dalam teknik analisis ini dievaluasi dengan perhitungan *R-square* untuk konstruk atau variabel dependen, nilai *Stone-Geisser Q-Square Test* untuk relevansi prediktif, uji t dan uji signifikansi koefisien parameter jalur.

HASIL PENELITIAN

Penelitian berhasil mengumpulkan dari total 145 responden yang merupakan karyawan bekerja di Perusahaan pemerintah dan swasta dan memiliki atasan secara langsung dengan data demografis yang beragam.

Tabel 1. Data Demografis Responden Penelitian

Kategori		Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	72	49,7%
	Perempuan	73	50,3%
Usia	≤ 20 tahun	21	15%
	21 – 30 tahun	73	50%
	31– 40 tahun	34	23%
	> 40 tahun	17	12%
Pendidikan Terakhir	SMA	11	7,6%
	Diploma	10	6,9%
	Sarjana	108	74,5%
	Magister	16	11%
Masa Kerja	<1 Tahun	43	29,7%
	1-3 Tahun	75	51,7%
	4-6 Tahun	12	8,3%
	>6 Tahun	15	10,3%

Tabel 2 menunjukkan bahwa gender, usia, pendidikan dan masa kerja tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap keseluruhan variabel penelitian. *Empowering Leadership* memiliki hubungan yang positif terhadap keempat variabel lainnya. Sementara, *Perceived Organizational Support* memiliki hubungan positif terhadap *Proactive Personality* (0,356, $p < 0,01$), *Promotive Voice* (0,631, $p < 0,01$) dan *Prohibitive Voice* (0,222, $p < 0,01$), sedangkan *Proactive Personality* dengan *Promotive Voice* (0,631, $p < 0,01$) dan *Prohibitive Voice* (0,580, $p < 0,01$).

Tabel 2. Hasil Uji Matrix Correlation

No	Variabel	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Gender	-	-	1								
2	Usia	-	-	.297**	1							
3	Pendidikan	-	-	0,061	-0,090	1						
4	Masa Kerja	-	-	-0,109	-.486**	-0,115	1					
5	EL	86,14	14,83	-0,038	0,012	-0,071	0,041	1				
6	POS	57,07	8,21	0,018	0,048	-0,028	0,046	.766**	1			
7	PP	39,03	5,48	-0,062	-0,035	0,125	0,036	.386**	.356**	1		

8	PM	19,23	3,19	-0,122	-0,092	0,043	0,143	.581**	.608**	.631**	1	
9	PH	17,62	3,59	0,012	-0,058	0,007	0,066	.273**	.222**	.580**	.557**	1

Keterangan

n = 145; * p < 0,05; ** p < 0,01; Gender 1 = Perempuan, 2 = Laki-laki; Pendidikan 1 = SMP, 2 = SMA, 3 = D3/S1, 4 = S2; Masa Kerja 1 = <1 tahun, 2 = 1-3 tahun, 3 = 3-6 tahun, 4 = >6 tahun; EL = *Empowering Leadership*; POS = *Perceived Organizational Support*; PP = *Proactive Personality*; PM = *Promotive Voice*; PH = *Prohibitive Voice*

Untuk mengetahui adanya pengaruh antar variabel dengan menggunakan variabel moderator, analisis hasil penelitian dilakukan dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) pada dua model yaitu *outer model* dan *inner model*. Uji *convergent validity* dilakukan dengan menggunakan nilai *outer loadings* 0,50 pada 4 instrumen skala. Ada 4 indikator yang dieliminasi pada tahap ini dan tidak akan diikutsertakan dalam analisis selanjutnya, anatara lain: POS₂ dengan nilai *outer loading* 0,393, POS₁₂ dengan nilai 0,225, dan POS₁₃ dengan nilai *outer loading* sebesar -0,727 pada variabel *perceived orgainzational support*; satu indicator pada variabel *Empowering Leadership* di dimensi *participative decision* kode PDM6 dengan nilai *outer loading* sebesar 0,474. Selain itu, masing-masing variabel juga memiliki *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,5 mengindikasikan bahwa model yang diujikan dikatakan baik dan tidak terdapat permasalahan *convergent validity*. Semua variabel juga telah memenuhi syarat kriteria reliabilitas

karena memiliki nilai lebih dari 0,70 dari pengujian *Cronbach's Alpha*.

Uji model struktural penelitian juga dilakukan dengan melihat *R-Square* untuk menggambarkan hubungan antar variabel laten secara substantif. Variabel *Prohibitive Voice* memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,373, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Perceived Organizational Support*, *Empowering Leadership*, dan *Proactive Personality* dalam menjelaskan variabel *Prohibitive Voice* sebesar 37,3% sedangkan 62,7% dijelaskan oleh variabel lainnya, atau memiliki nilai kontribusi yang moderat. Sedangkan, *Promotive Voice* memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,578 yang berarti kemampuan variabel *Perceived Organizational Support*, *Empowering Leadership*, dan *Proactive Personality* dalam menjelaskan *Promotive Voice* sebesar 57,8%, sedangkan sisanya sebesar 41,2% dipengaruhi oleh variabel atau faktor-faktor lain diluar penelitian.

Pengujian Hipotesis**Tabel 3. Hasil Uji Signifikansi**

Pengaruh	Path Coeficient	T-Statistik	P-Value
POS → PM	0,271	2,840	0,005
POS → PH	-0,051	0,381	0,703
EL → PM	0,174	1,684	0,092
EL → PH	0,041	0,386	0,700
PP x POS → PM	0,222	2,125	0,034
PP x POS → PH	-0,041	0,296	0,768
PP x EL → PM	-0,165	1,379	0,168
PP x EL → PH	0,202	1,686	0,092

Keterangan:

EL = *Empowering Leadership*; POS = *Perceived Organizational Support*; PP = *Proactive Personality*; PM = *Promotive Voice*; PH = *Prohibitive Voice*.

Tabel 3 menunjukkan pengaruh antara *Perceived Organizational Support* terhadap *Promotive Voice* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,005 (p < 0,05) dengan nilai t-statistik sebesar 2,840 diatas 1,96 dapat diartikan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Promotive Voice*. Sebaliknya, hal ini berarti bahwa *Perceived Organizational Support* tidak berpengaruh terhadap *Prohibitive Voice*.

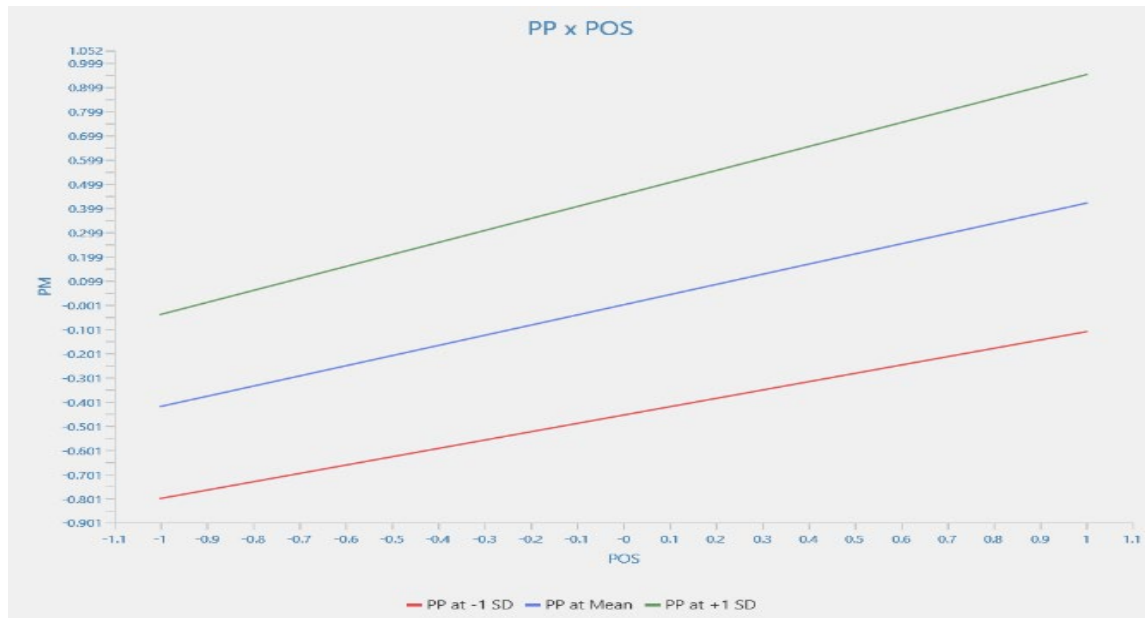
Nilai signifikansi pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Prohibitive Voice* sebesar 0,700 (p > 0,05) dengan t-statistik sebesar 0,386 lebih kecil dari 1,96, maka dapat

disimpulkan bahwa *Empowering Leadership* tidak berpengaruh terhadap *Prohibitive Voice*.

Hasil uji signifikansi pada variabel moderator juga menunjukkan bahwa variabel *Proactive Personality* secara signifikan memoderasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Promotive Voice* (signifikansi 0,034; t-statistik 2,125 atau > 1,96). Namun, hal ini tidak berlaku terhadap *Prohibitive Voice*.

Efek moderasi *Proactive Personality* juga tidak ditemukan pada pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Promotive Voice* (signifikansi 0,168; t-statistik 1,379). Hal yang sama juga terjadi terhadap *Prohibitive Voice* (signifikansi 0,0092; t-statistik 1,686).

Analisis *Simple Slope* juga dilakukan untuk mengetahui arah pengaruh *Proactive Personality* sebagai variabel moderator.



Gambar 1. Hasil Simple Slop Analysis

Keterangan:

PM = Promotive Voice; PP = Proactive Personality; POS = perceived organizational support.

Garis biru pada gambar 1 menunjukkan kemiringan yang semakin positif. Hasil ini mengilustrasikan bahwa *Proactive Personality* yang tinggi (SD +1; garis hijau) memiliki pengaruh yang lebih kuat (kemiringan lebih curam) antara *Perceived Organizational Support* dan *Promotive Voice* daripada individu dengan *Proactive Personality* yang rendah (SD -1; garis merah) yang memiliki garis lebih datar. sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan positif *Perceived Organizational Support* terhadap *Promotive Voice* diperkuat oleh *Proactive Personality*.

PEMBAHASAN

Employee Voice merupakan salah satu sarana bagi karyawan untuk membantu organisasi dalam berinovasi dan berhasil beradaptasi di lingkungan bisnis yang dinamis dengan memberikan saran konstruktif (*Promotive Voice*) dan mengekspresikan perhatian terkait disfungsi organisasi (*Prohibitive Voice*) (Liang, dkk., 2012). *Employee Voice*, mengacu pada teori *Conservation of Resource*, dinilai sebagai kondisi tertekan bagi beberapa karyawan dan hanya dapat ditangani jika mereka memiliki sumber daya (*resource*) yang cukup (Prihatsanti, dkk., 2020).

Hasil analisis penelitian ini menemukan bahwa *Perceived Organizational Support*, *Empowering Leadership*, dan *Proactive Personality* sebagai moderator memiliki pengaruh yang berbeda terhadap *Promotive Voice* dan *Prohibitive Voice*. *Perceived Organizational Support* memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap *Promotive Voice*, namun tidak berpengaruh terhadap *Prohibitive Voice*. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Loi, dkk., (2014) bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki dampak lebih kuat pada *Promotive Voice* dibandingkan dengan *Prohibitive Voice*.

Perceived Organizational Support dapat mengurangi persepsi karyawan tentang risiko kehilangan sumber daya sehingga dapat mengurangi tekanan psikologis dan menyiapkan diri karyawan menghadapi tantangan yang akan datang (Marchand & Vandenberghe, 2015, Hobfoll, 1989). Bentuk dukungan ini dimaknai karyawan sebagai sumber daya yang berharga sehingga mereka lebih siap menyuarakan pendapat atau saran konstruktif (*Promotive Voice*) dan akan menurunkan kekhawatiran mereka akan risiko keterlibatannya.

Di sisi lainnya, *Perceived Organizational Support* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *Prohibitive Voice*. Hal ini dapat disebabkan oleh karakteristik *Prohibitive Voice* sebagai ekspresi karyawan terkait kekhawatiran mereka dengan praktik kerja, insiden, atau perilaku karyawan yang membahayakan organisasi dan merusak status quo (Liang, dkk., 2012). *Prohibitive Voice* dipandang sebagai *stressor* yang dapat mengancam hilangnya sumber daya yang telah dimiliki meskipun karyawan mendapatkan dukungan dari organisasi (Prihatsanti, 2020).

Empowering Leadership tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Voice*. Hal ini dapat dijelaskan juga melalui penelitian Elsetouhi, dkk. (2018) dan

Prihantsanti (2020) yang mengungkapkan bahwa *Empowering Leadership* justru dapat memberikan kekhawatiran akan respon pemimpin dan ekspektasi akan kontribusi mereka dalam pengambilan keputusan.

Proactive Personality, sebagai variabel moderator, ditemukan hanya berdampak signifikan pada pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Voice – Promotive Voice*. Karyawan dengan *Proactive Personality* secara intrinsik termotivasi untuk meningkatkan hasil kerja mereka akan cenderung terlibat dalam perilaku proaktif sehingga mereka dapat mengembangkan sumber daya lainnya melalui hubungan dan membangun jejaring, saling bertukar informasi, dan mengidentifikasi gagasan baru (Siebert, dkk., 2001).

Proactive Personality juga tidak memoderasi pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Employee Voice*. Menurut Maan, dkk., (2020) *Proactive Personality* bukanlah keutamaan yang diinginkan di dalam organisasi dengan kultur *power distance* yang tinggi. Indonesia merupakan negara dengan budaya yang lekat akan senioritas atau hirarki (Hidasi, 2017). Karyawan masih percaya bahwa atasan memiliki kekuasaan besar atas mereka dan tidak secara aktif mempertanyakannya (Hofstede, 1980, Prasetyaningtyas, 2022).

Sumber daya yang dimiliki karyawan menentukan “keuntungan” dan “kerugian” yang akan didapat (Hobfoll, 1989). Karyawan dengan *Perceived Organizational Support* yang rendah akan kurang mampu menangani stressor sehingga cenderung menghindari untuk terlibat *Employee Voice* yang mana akan mengarahkan mereka terhadap kerugian sumber daya lainnya seperti hilangnya kesempatan pengembangan diri, menurunkan produktivitas dan kinerja (Andiyasari, dkk., 2017, Kim, MacDuffie, & Pil, 2010, Whiting, Maynes, Podsakoff & Podsakoff, 2011). Sebaliknya, karyawan yang memiliki sumber daya untuk terlibat *Employee Voice* akan lebih mudah menghasilkan sumber daya tambahan lainnya yang dapat meningkatkan kinerja (Feldman, 2011).

KESIMPULAN

Keputusan karyawan untuk menyuarakan suara mereka (*Employee Voice*) baik dalam memberikan saran konstruktif (*Promotive Voice*) maupun ekspresi atas disfungsi organisasi (*Prohibitive Voice*) dapat dipengaruhi oleh sumber daya yang mereka miliki. Berdasarkan data dari 145 karyawan dalam penelitian ini, *Perceived Organizational Support* terbukti memiliki pengaruh langsung terhadap *Employee Voice*, namun hanya pada *Promotive Voice*. Pengaruh ini dapat dimoderasi oleh *Proactive Personality* sebagai sumber daya yang dimiliki secara pribadi oleh karyawan. Namun, *Empowering Leadership* ditemukan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan *Employee Voice*. *Proactive Personality* juga tidak memoderasi pengaruh keduanya.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengontrol variabel *power distance* mengingat bahwa terdapat perbedaan tingkat *power distance* masing-masing individu

yang berpengaruh terhadap *employee voice* (Botero & Van Dyne, 2009; Prasetyaningtyas, 2022). Selain itu, penelitian terdahulu menemukan bahwa perbedaan sektor industri cenderung memiliki karakteristik tertentu pada *employee voice* (Baridam & Diri, 2022; Raub & Robert, 2012; Emelifeonwu & Valk, 2018; Benner, 2010). Sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk menelaah *perceived organizational support* dan *proactive personality* sebagai anteseden *promotive voice* pada sektor industri tertentu.

Bagi organisasi, perlu mempertimbangkan *proactive personality* sebagai salah satu spesifikasi dalam proses rekrutmen karyawan dan menciptakan atmosfer positif sebagai bentuk dukungan terhadap kehadiran dan kinerja karyawan. Melihat dampak *proactive personality* dalam keterlibatan pada *employee voice*, maka pihak organisasi perlu mempertimbangkan faktor pendukung yang dapat menjadi pertimbangan karyawan untuk berperilaku secara proaktif, misalnya *setting* organisasi dan norma organisasi. Selain itu, faktor yang meningkatkan *perceived organizational support* seperti pemberian *reward* secara adil, memberikan kesempatan karyawan untuk berkembang, memberikan *feedback* atas kinerja karyawan, tunjangan, bonus, dan gaji yang sesuai, sebagai upaya untuk mendorong keterlibatan karyawan dalam *employee voice*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abid, G., Shaikh, S., Asif, M. F., Elah, N. S., Anwar, A., & Butt, T. H. (2021). *Influence Of Perceived Organizational Support On Job Satisfaction: Role Of Proactive Personality And Thriving*. 25(2).
- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>
- Amalia, A. (2016). *Pengaruh perceived organizational support terhadap keterikatan kerja pegawai DKJN Wilayah Kalselteng dengan self-efficacy sebagai variabel mediator*. Skripsi Thesis, Universitas Airlangga
- Amiruddin, J. H., & Yudianto, A. (2023). Application of Transformational Leadership Method to Increase Job Satisfaction. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 12(1), 92. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v12i1.9749>
- Andiyasari, A., Matindas, R. W., & Riantoputra, C. D. (2017). Voice Behavior: The Role of Perceived Support and Psychological Ownership. *The South East Asian Journal of Management*, 11(1). <https://doi.org/10.21002/seam.v11i1.7735>
- Arman, A. H., Basori, K., & Tentama, F. (2023). The Role of Self-Efficacy, Expectations and Perceived Organizational Support: How Employability of Yogyakarta Print Media Employees. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 12(2), 250. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v12i2.10900>
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#)
- Awalia, H. N. R. (2021). *Pengaruh leader trust terhadap employee voice dengan participative decision making, informing, dan coaching sebagai variabel moderasi pada RSUD Dr. Soegiri Lamongan*. Skripsi Thesis, Universitas Airlangga.

- Bergeron, D. M., & Thompson, P. S. (2020). Speaking Up at Work: The Role of Perceived Organizational Support in Explaining the Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Voice Behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 195–215. <https://doi.org/10.1177/0021886319900332>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., & Ma, J. (2018). Linking Empowering Leadership and Employee Work Engagement: The Effects of Person-Job Fit, Person-Group Fit, and Proactive Personality. *Frontiers in Psychology*, 9, 1304. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01304>
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2017). A Meta-Analysis of Voice and Its Promotive and Prohibitive Forms: Identification of Key Associations, Distinctions, and Future Research Directions. *Personnel Psychology*, 70(1), 11–71. <https://doi.org/10.1111/peps.12185>
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). Antecedents of perceived organizational support. In R. Eisenberger & F. Stinglhamber, *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. (pp. 61–97). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12318-003>
- Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A.-E. A., & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors. *Tourism Management*, 65, 100–115. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.09.022>
- Hidasi, J. (2017). *Doing Business in Hungary and Indonesia – An Intercultural Approach*.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources. *American Psychologist*.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Holley, E. C., Wu, K., & Avey, J. B. (2019). The Impact of Leader Trustworthiness on Employee Voice and Performance in China. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 179–189. <https://doi.org/10.1177/1548051818795822>
- Li, C., Liang, J., & Farh, J.-L. (2020). Speaking Up When Water Is Murky: An Uncertainty-Based Model Linking Perceived Organizational Politics to Employee Voice. *Journal of Management*, 46(3), 443–469. <https://doi.org/10.1177/0149206318798025>
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Loi, R., Ao, O. K. Y., & Xu, A. J. (2014). Perceived organizational support and coworker support as antecedents of foreign workers' voice and psychological stress. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 23–30. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.001>
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: A moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(1), 21. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183–191. <https://doi.org/10.1037/a0020744>
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- Kusbadini, W. (2018). *Pengaruh Kepribadian Proaktif Dan Stresor Kerja Terhadap Perilaku Kerja Proaktif Dengan Pemberdayaan Psikologis Sebagai Mediator*.
- Park, J.-Y., & Kim, D.-O. (2016). Employee Voice Behavior across Cultures: Examining Cultural Values and Employee Voice Behaviors in Korea and the United States. In A. Pyman, P. J. Gollan, A. Wilkinson, C. Xu, & S. Kalfa (Eds.), *Advances in Industrial and Labor Relations* (Vol. 23, pp. 73–103). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0742-618620160000023004>
- Prasetyaningtyas, S. (2023). RETRACTED: Impact of Power Diversity on Employee Proactivity and Job Performance: Case from Education Counselor Unit in Jakarta's Private University [ICAESS 2022, 5 October 2022, Batam, Riau Islands, Indonesia]. *Proceedings of the 4th International Conference on Applied Economics and Social Science, ICAESS 2022, 5 October 2022, Batam, Riau Islands, Indonesia*. <https://doi.org/10.4108/eai.5-10-2022.2325859>
- Prihatsanti, U., Handoyo, S., & Ardi, R. (2018). I Am Sure I Can Speak Up: The Role of Efficacy on Employee Voice: *Proceedings of the 3rd International Conference on Psychology in Health, Educational, Social, and Organizational Settings*, 224–229. <https://doi.org/10.5220/0008587502240229>
- Prihatsanti, U., & Purwono, U. (2019). PENGUKURAN EMPLOYEE VOICE. 18(1).
- Raub, S., & Robert, C. (2013). Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior in the Hospitality Industry: Evidence from a Multinational Sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136–148. <https://doi.org/10.1177/1938965512457240>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality And Career Success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845–874. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x>
- Septiani, M., & Wijono, S. (2022). Perceived Organizational Support (Pos) Dengan Kepuasan Kerja Selama Masa Pandemi Covid-19. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 10(3), 538. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v10i3.8484>
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, And Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718>
- Thomas, D. C., & Pekerti, A. A. (2003). EFFECT OF CULTURE ON SITUATIONAL DETERMINANTS OF EXCHANGE BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS A Comparison of New Zealand and Indonesia.
- Tucker, S., Chmiel, N., Turner, N., Hershcovis, M. S., & Stride, C. B. (2008). Perceived organizational support for safety and employee safety voice: The mediating role of coworker support for safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 319–330. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.4.319>
- Wahyuningdias, K., Sofia, L., & Rahmah, D. D. N. (2022). Transformational Leadership with Trust in Balikpapan City Leaders in Balikpapan City Millennials. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 11(1), 111. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v11i1.7241>
- Xiong, L., So, K. K. F., Wu, L., & King, C. (2019). Speaking up because it's my brand: Examining employee brand psychological ownership and voice behavior in hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 274–282. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.006>
- Zhang, Y., Huai, M., & Xie, Y. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25–36. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.01.002>