

Merangkul karyawan berorientasi *power distance* tinggi untuk menampilkan *voice behavior*: Peranan *managerial openness*

Puji Gufron Rhodes, Andin Andiyasari, & Corina D. Riantoputra*

Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Depok, Jawa Barat

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menginvestigasi peran moderasi *managerial openness* (keterbukaan atasan) terhadap hubungan *power distance orientation* (orientasi jarak kekuasaan) dengan *voice behavior* (perilaku bersuara). Penelitian dilakukan dengan metode survei kepada 102 orang bawahan di organisasi XYZ Jakarta. Hasil *moderated multiple regression* menunjukkan bahwa *power distance orientation* berhubungan negatif dengan *voice behavior*, tetapi *managerial openness* memperlemah hubungan negatif tersebut. Artinya, *managerial openness* berperan sebagai moderator antara *power distance orientation* dengan *voice behavior*. Hasil ini sejalan dengan *social exchange theory* yang menjelaskan bahwa individu mengembangkan dan mengevaluasi hubungan dengan individu lain lewat pertimbangan konsekuensi yang diperoleh dan upaya yang telah dilakukan. Riset ini berkontribusi dalam menjelaskan interaksi *managerial openness* dan *power distance orientation* terhadap *voice behavior*.

Kata kunci: *voice behavior, power distance orientation, managerial openness, culture, social exchange theory*

Abstract

This study aims to investigate the moderating role of managerial openness in the relation between power distance orientation and voice behavior. We have successfully collected the data through online survey with a total of 102 employees in the Organization XYZ Jakarta. Our analysis revealed that power distance orientation is negatively related to voice behavior. However, managerial openness weakened the negative relation between power distance orientation and voice behavior. Thus, managerial openness was a significant moderator of the relationship between power distance orientation and voice behavior. This result supports the social exchange theory which assumed that a person's relationship with other people is developed and evaluated based on the consequences of their behaviors and the efforts exerted in maintaining the relationships. This study contributes to the understanding of the relationship between power distance orientation and managerial openness in constructing voice behavior.

Keywords: *voice behavior, power distance orientation, managerial openness, culture, social exchange theory*.

Pendahuluan

Buku *bestseller Crucial conversation* (Patterson, Grenny, McMillan, & Switzler, 2012) mengungkapkan bahwa setiap kali bawahan menghindari percakapan krusial, perusahaan menanggung beban setara \$7.500 untuk waktu dan sumber daya yang terbuang sia-sia. Studi yang dikutip dari artikel di VitalSmarts ("Costly Conversations", 2016) ini, juga menemukan bahwa 20% dari 1.025 bawahan yang disurvei memperkirakan perusahaan mereka menanggung biaya lebih dari \$50.000 untuk setiap keengganan mereka berbicara di saat-saat penting. Sementara itu, 40% responden mengestimasi bahwa mereka membuang waktu rata-rata dua

minggu atau lebih untuk merenungi masalah di tempat kerja daripada mengungkapkannya kepada atasan. Sebanyak 33% responden menyatakan bahwa perusahaan mereka tidak mendukung atau mendorong terjadinya percakapan krusial di tempat kerja. Bahkan hanya 1% responden yang merasa sangat percaya diri menyuarakan keprihatinan mereka terhadap situasi kritis perusahaan.

Temuan-temuan studi di atas menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengambil tindakan proaktif untuk membuat bawahan mau bersuara. Bawahan yang membatasi diri dalam mengekspresikan ide-ide konstruktif untuk organisasi berpotensi menyebabkan timbulnya perilaku diam (*silence*) dalam organisasi (Riantoputra, Maharisa, & Faridhal, 2016). Padahal, perkembangan industri

dan organisasi yang begitu pesat menuntut organisasi untuk terus maju mengikuti perubahan (Cumming & Worley, 2008). Organisasi akan lebih adaptif mengikuti perubahan apabila para karyawannya mau mengutarakan ide, informasi, dan gagasan yang dimiliki. Perilaku ini dikenal dengan istilah *voice behavior* (Morrison, 2011; Dyne, Kamdar, & Joireman, 2008).

Voice behavior didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang ditujukan untuk perubahan yang lebih baik bagi organisasi dengan memberi saran-saran inovatif dan bersifat konstruktif (Dyne & LePine, 1998). *Voice behavior* mengacu pada komunikasi terkait pekerjaan atau input yang relevan pada organisasi, menyiratkan peluang untuk melakukan sesuatu yang berbeda atau kebutuhan untuk mengubah praktik yang sudah ada. Oleh karena itu, *voice behavior* dipandang sebagai perilaku yang mengandung risiko. Salah satu risiko yang dihadapi karyawan dalam menampilkan *voice behavior* adalah dapat dianggap melakukan tindakan konfrontatif oleh atasan atau rekan kerja, meskipun perilaku tersebut bersifat konstruktif. Hal ini yang menyebabkan organisasi tidak mudah mendorong karyawan menampilkan perilaku *voice behavior*, menjadi tantangan organisasi untuk mengelolanya dengan baik (Morrison, 2011).

Voice behavior berkembang sejak era 1970-an dengan sejumlah studi yang berfokus pada *upward communication*, yaitu aliran informasi dari bawahan ke atasan terkait berbagai bentuk perilaku prososial di organisasi. *Voice* pada mulanya merupakan perkembangan dari *whistle-blowing*, yaitu upaya untuk menarik perhatian organisasi terkait dugaan terjadinya peristiwa yang memiliki implikasi negatif terhadap kinerja organisasi. *Voice behavior* juga dianggap sebagai salah satu bentuk komunikasi yang bersifat informal. Dengan kata lain, karyawan bebas untuk mengomunikasikan ide, saran, perhatian, dan informasi mengenai permasalahan perusahaan atau dalam hubungannya dengan rekan kerja kepada orang yang memiliki wewenang untuk mengambil keputusan, dengan maksud membawa perubahan yang lebih baik (Detert & Burris, 2007; Morrison, 2014). Beberapa penelitian mengenai *voice behavior* menyebutkan bahwa *voice behavior* merupakan bagian dari *extra-role behavior* (Dyne, Ang, & Botero, 2003; Dyne & LePine, 1998) atau *proactive behavior* (Detert & Burris, 2007), yaitu perilaku yang dilakukan karyawan atas kemauan sendiri, berpotensi menguntungkan individu lain atau organisasi, dan tidak tertulis atau diwajibkan dalam uraian pekerjaan atau tugas formal (Dyne & LePine, 1998).

Meskipun pada awalnya, *voice behavior* dianggap sebagai salah satu cara karyawan dalam menanggapi ketidakpuasan pribadi di tempat kerja, saat ini *voice behavior* dianggap sebagai se-

gala upaya yang dilakukan karyawan untuk memperbaiki kondisi organisasi menjadi lebih baik, mencakup berbagai perilaku (Morrison, 2011). Fokus utama penelitian *voice behavior* adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang memotivasi atau menghambat karyawan untuk menampilkan *voice behavior*. Dengan memengaruhi keyakinan karyawan sejauhmana mereka aman dalam menyampaikan pendapat/ide atau memotivasi mereka untuk mau berkontribusi pada organisasi dengan cara yang konstruktif, maka organisasi akan mendapatkan input penting yang dibutuhkan untuk berkembang (Morrison, 2011).

Beberapa faktor berikut memengaruhi munculnya perilaku *voice behavior*, diantaranya variabel yang bersumber dari faktor kepemimpinan, seperti *transformational leadership* (Chen, dkk., 2018; Duan, Li, Xu, & Wu, 2017; Fasoli, 2017; Lin & Johnson, 2015; Liu, Zhu, & Yang, 2010), kepemimpinan otoriter (Li & Sun, 2015); *leader member exchange* (Botero & Dyne, 2009; Carnevale, Huang, Crede, Harms, & Uhl-Bien, 2017; Kong, Huang, Liu, & Zhao, 2017; Niu, Yuan, Qian, & Liu, 2018; Pei, Pan, Skitmore, & Feng, 2018; Rashid, Dastgeer, & Kayaniv, 2018; Wang, Gan, & Wu, 2016). Faktor lain yang memengaruhi munculnya *voice behavior* adalah faktor individual seperti *affiliation* (Choi, 2013; Kong, dkk., 2017; Liu, dkk., 2010), *trust* (Ng & Feldman, 2015; Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter, 2015), *psychological ownership* (Andiyasari, Matindas, & Riantoputra, 2017; Wang, Wu, Liu, Hao, & Wu, 2016), dan *power distance orientation* (Botero & Dyne, 2009; Kwak & Shim, 2017).

Penelitian ini fokus pada faktor individual khususnya *power distance orientation*, yang didefinisikan sebagai keyakinan individu sejauh mana pemimpin berhak atas status dan hak istimewa dan sejauh mana individu harus mendukung dan menerima pandangan pemimpinnya (Botero & Dyne, 2009; Kwak & Shim, 2017). *Power distance orientation* merefleksikan sikap individu terkait seberapa wajar distribusi kekuasaan yang tidak merata dalam organisasi (Hofstede, 1980). Variabel ini dipilih karena ada risiko yang perlu ditanggung karyawan ketika menampilkan *voice behavior*. *Voice behavior* dapat menimbulkan perasaan cemas karena saat pendapat tidak diterima dengan baik dapat merusak hubungan sosial karyawan (Dyne & LePine, 1998; Liu, 2010). Dengan kata lain, *voice behavior* dapat merusak hubungan antara atasan dan bawahan, terutama ketika bawahan memandang atasannya memiliki kekuatan dan kekuasaan yang lebih besar dari mereka. Dalam hal ini, berpendapat atau tidaknya bawahan dilatarbelakangi oleh persepsi bawahan terkait jarak kekuasaan antara atasan dan bawahan. Dengan demikian, salah satu anteseden yang dapat

menjelaskan munculnya *voice behavior* adalah *power distance orientation*.

Sekalipun hasil penelitian Kwak dan Shim (2017) menyatakan bahwa *power distance orientation* memiliki hubungan positif dengan *voice behavior*, Botero dan Dyne (2009) menunjukkan sebaliknya, yaitu bahwa *power distance orientation* memiliki hubungan negatif dengan *voice behavior*. Penelitian saat ini mendukung hasil penelitian Botero dan Dyne (2009) sebab individu dengan *power distance orientation* tinggi cenderung menerima bahwa kekuasaan didistribusikan tidak merata di dalam organisasi dan sebagai bawahan harus mematuhi atasan tanpa mempertanyakan perintahnya. Sebaliknya, individu dengan *power distance orientation* rendah percaya bahwa hubungan antara dirinya dengan atasan tidak terdapat jarak. Individu ini juga percaya bahwa semua orang relatif setara dan memiliki hak untuk menyampaikan ide dan pendapat mereka (Chen, 2018; Hofstede, 1980).

Perbedaan hasil penelitian Kwak dan Shim (2017) dengan Botero dan Dyne (2009) dimungkinkan karena ada faktor lain yang memengaruhi hubungan antara *power distance orientation* dan *voice behavior*. Keberadaan faktor ketiga ini berdampak terhadap kekuatan hubungan keduanya. Dalam kaitannya dengan model penelitian, maka hal ini dapat dijelaskan melalui efek interaksi dari faktor lain. Faktor ini yang memoderasi hubungan antara *power distance orientation* dan *voice behavior*.

Salah satu variabel yang dipertimbangkan bisa menjadi moderator dari kedua hubungan tersebut adalah *managerial openness*. *Managerial openness* adalah persepsi bawahan bahwa atasan mendengar ide, tertarik pada masukan yang diberikan dan mempertimbangkan ide-ide mereka sebelum mengambil tindakan untuk mengatasi permasalahan yang diangkat bawahan (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). *Managerial openness* membentuk persepsi karyawan bahwa atasan mempercayai dan membutuhkan masukan atau saran mereka. Atasan yang konsisten mendengarkan ide-ide bawahan, mengajak bawahan berdialog, atau sekedar menunjukkan ketertarikan pada ide-ide yang diberikan oleh bawahan akan mendorong bawahan untuk berperilaku timbal balik. Hal ini sejalan dengan teori *social exchange* (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Secara ringkas teori *social exchange* menjelaskan bahwa kontribusi individu dalam sebuah hubungan memengaruhi bagaimana individu lain berkontribusi dalam hubungan tersebut. Individu akan mengevaluasi hubungannya dengan individu lain mempertimbangkan konsekuensi, dan sejauhmana ganjaran diperoleh, serta upaya yang telah dilakukan, apakah akan tetap berada dalam hubungan tersebut atau pergi meninggalkannya.

Seseorang akan mengembangkan hubungan berkualitas bila interaksi yang mereka rasakan juga berkualitas. Demikian juga di organisasi bisnis, bawahan berupaya mengembangkan hubungan berkualitas berdasarkan dengan siapa interaksi terjadi, bagaimana interaksi tersebut dibangun, dan sejauhmana pengalaman interaksi dirasakan oleh mereka (Cropanzano & Mitchell, 2005; Niu, dkk., 2018; Rashid, dkk., 2018).

Saat bawahan mendapatkan perlakuan yang baik dari atasan, maka bawahan cenderung membangun hubungan dengan atasan dalam kerangka pertukaran sosial daripada pertukaran ekonomi (Blau, 1964, seperti dikutip dalam Cropanzano & Mitchell, 2005). Gouldner (1960) juga menegaskan bahwa hubungan pertukaran sosial bergantung pada norma timbal balik. Misal, saat bawahan merasa diperlakukan dengan hormat dan respek oleh atasan, maka bawahan akan menunjukkan perilaku yang setara dengan perlakuan yang mereka terima, bahkan bawahan cenderung melakukan tindakan balasan yang lebih besar, misal dengan melakukan upaya-upaya ekstra untuk pekerjaan atau dedikasi kerja yang lebih besar (Brown, Lawrence, & Robinson, 2005).

Managerial openness membuat bawahan percaya bahwa mereka memiliki kesempatan dan kemampuan untuk memengaruhi pengambilan keputusan terkait pekerjaan, terutama ketika atasan melakukan perubahan untuk mengatasi masalah yang mereka angkat (Morrison, 2014). Dalam organisasi, perilaku atasan merupakan gambaran untuk bawahan mendapatkan sinyal tentang bagaimana atasan merespons berbagai inisiatif berisiko yang mereka sampaikan. Karyawan secara rutin memantau dan membaca sikap dan perilaku atasan mereka untuk dapat memprediksi bagaimana atasan merespons inisiatif internal atau eksternal mereka (Turner, 1971).

Pada karyawan yang memiliki *power distance orientation* tinggi, perilaku atasan yang memperlihatkan keterbukaan dan minat terhadap mereka akan mendorong mereka memposisikan diri untuk lebih berani terbuka juga. Saat atasan mengajak mereka berdialog dan meminta masukan, tentu hal ini akan memaksa mereka untuk mau tidak mau memberikan jawaban atau mengungkapkan pendapat. Saat mereka memandang atasan sebagai orang yang terbuka, mereka juga merasa nyaman untuk terbuka. *Managerial openness* dapat memengaruhi persepsi bawahan tentang rasa aman dalam berpendapat sehingga memotivasi munculnya *voice behavior* (Detert, & Burris, 2007). Jika bawahan menganggap bahwa atasan akan merespons dengan baik (atau setidaknya tidak secara negatif) terhadap aktivitas yang berorientasi perubahan dan mengandung risiko, maka bawahan akan merasa lebih percaya diri untuk menyampaikan pendapatnya dan kurang peduli

dengan risiko politik (Ashford, Rothbard, Piderit, & Dutton, 1998).

Salah satu prinsip dasar teori *social exchange* adalah bahwa hubungan berkembang dari waktu ke waktu menjadi sebuah bentuk kepercayaan, kesetiaan, dan saling berkomitmen (Cropanzano & Mitchell, 2005). Sejalan dengan waktu, keterbukaan atasan untuk mau mendengarkan bawahan dengan *power distance orientation* tinggi, akan semakin menguatkan bawahan tersebut untuk lebih banyak menampilkan *voice behavior*. Semakin sering bawahan berinteraksi dengan atasan mereka, semakin besar kemungkinan hubungan mereka menjadi semakin kuat (Dienesch & Liden, 1986).

Detert dan Burris (2007) mengamati ketika atasan mendengarkan dengan cermat dan mengambil tindakan atas ide bawahan maka atasan telah memotivasi bawahan untuk menghasilkan *voice behavior*. Keyakinan ini meningkatkan persepsi karyawan dengan *power distance orientation* tinggi tentang keefektifan *voice behavior* dan bahwa menyuarakan ide dan keprihatinan mereka akan efektif dalam membawa perbaikan bagi organisasi, yang pada gilirannya mendorong bawahan untuk menampilkan *voice behavior* lebih lanjut. Dengan demikian, hipotesis studi ini adalah *managerial openness* memoderasi hubungan negatif antara *power distance orientation* dan *voice behavior*. *Managerial openness* melemahkan hubungan negatif antara *power distance orientation* dan *voice behavior*.

Metode Penelitian

Partisipan

Penelitian dilakukan di Organisasi XYZ, DKI Jakarta. Subjek penelitian berjumlah sebanyak 102 orang karyawan tetap yang terdiri dari pihak manajemen dan staf. Subjek dipilih dengan menggunakan teknik *convenience sampling*, yaitu pengambilan sampel *non-probability* yaitu sampel didapat dari organisasi yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini. Subjek penelitian ini adalah individu yang bekerja di organisasi XYZ dengan masa kerja sekurang-kurangnya 1 tahun.

Desain

Penelitian ini menggunakan desain penelitian *cross sectional study*, yaitu pengambilan data yang dilakukan dalam satu waktu dan tidak berkelanjutan. Pengukuran konstruk menggunakan tiga instrumen yang diadaptasi dari instrumen aslinya. Adaptasi dilakukan dengan menerjemahkan alat ukur oleh dua orang yang berbeda. Kemudian, didiskusikan terjemahan dan kalimat yang

paling tepat. Baru setelahnya dilakukan uji keterbacaan alat ukur.

Voice behavior diukur menggunakan 6 item skala multidimensional yang dikonstruksi oleh Dyne dan LePine (1998). Skala ini memiliki reliabilitas *Alpha Cronbach* sebesar 0,87 sehingga dianggap layak untuk mengukur *voice behavior*. Contoh item “*Saya menyarankan solusi terkait masalah yang memengaruhi kinerja unit kerja ini*” dan “*Saya menyemangati anggota lain dalam unit kerja ini untuk ikut menyuarakan pendapatnya seperti yang saya lakukan.*”

Managerial openness diukur dengan skala 6 item dari Ashford, Rothbard, Piderit, dan Dutton (1998). Skala ini memiliki reliabilitas *Alpha Cronbach* sebesar 0,75 sehingga dianggap layak untuk mengukur *managerial openness*. Contoh item “*Atasan saya mempertimbangkan ide bagus dari anggota tim*” dan “*Atasan saya tertarik pada ide dan saran dari orang-orang di level saya dalam organisasi.*”

Power distance orientation diukur menggunakan skala dari Dorfman dan Howell (1998). Skala ini terdiri dari 6 item dan memiliki reliabilitas *Alpha Cronbach* sebesar 0,72 sehingga dianggap layak untuk mengukur *power distance orientation*. Contoh item “*Atasan semestinya membuat sebagian besar keputusan tanpa berkonsultasi dengan anggota tim*” dan “*Seringkali atasan perlu menggunakan wewenang dan kekuasaan ketika berhadapan dengan anggota tim.*” Setiap skala diukur menggunakan 6-point skala *Likert* (1 = sangat tidak sesuai dan 6 = sangat sesuai).

Prosedur dan teknik analisis

Sebelum proses pengambilan data dilakukan, peneliti meminta izin pada perusahaan untuk mengambil data. Data penelitian didapat dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan di organisasi XYZ. Pada kuesioner disertakan *informed consent* yang menjelaskan bahwa responden bersedia melakukan penelitian dan bisa berhenti sewaktu-waktu jika tidak bersedia melanjutkan pengisian kuesioner penelitian. Setelah kuesioner terkumpul, dilakukan analisis data menggunakan *software IBM SPSS 25*. Untuk menguji hipotesis, dilakukan analisis data menggunakan teknik *moderated multiple regression*. Pengolahan data dilakukan menggunakan skor *mean centering*, yaitu melibatkan transformasi nilai dengan cara mengurangi skor individu dengan skor rata-rata sehingga skor yang diolah adalah skor murni dari individu.

Variabel control

Pada penelitian ini, digunakan data demografi sebagai variabel kontrol yaitu jenis kelamin,

usia, status pernikahan, pendidikan, status kepegawaian, jumlah bawahan, level jabatan, dan masa kerja. Berdasarkan *self-categorization theory*, penggunaan variabel kontrol di atas diperlukan karena peningkatan keragaman unit kerja dapat menimbulkan perbedaan sikap yang muncul pada lingkungan kerja (Tsui & O Reilly, 1989).

Hasil Penelitian

Responden studi ini mayoritasnya terdiri atas partisipan dengan rentang usia 27-31 tahun, sebanyak 47 orang (46,1%, $M = 29,98$ tahun, $SD = 5,51$). Jenis kelamin laki-laki sebanyak 55 orang (53,9%). Latar belakang pendidikan sebagian besar berasal dari D4/S1 sebanyak 77 orang (75,5%). Sebanyak 61 orang (59,8%) berstatus

belum menikah. Karyawan tetap mendominasi status kepegawaian berjumlah 80 orang (78,4%), level jabatan pertama yaitu karyawan memiliki satu level jabatan di bawahnya berjumlah 61 orang (59,8%), dan masa kerja terbanyak adalah 1-4 tahun yang berjumlah 56 orang (54,9%, $M = 4,48$ tahun, $SD = 4,02$). Data demografis yang lengkap dapat dilihat pada Tabel 1.

Hasil analisis korelasi menunjukkan variabel demografis yang berhubungan dengan *voice behavior* adalah usia, ($r = 0,20$; $p < 0,05$), jumlah bawahan ($r = 0,23$; $p < 0,05$), dan masa kerja ($r = 0,20$; $p < 0,05$). Sementara itu, jenis kelamin, status pernikahan, pendidikan, status kepegawaian, dan level jabatan tidak berhubungan dengan *voice behavior*. Oleh karena itu, usia, jumlah bawahan, serta lama bekerja dikontrol dalam model penelitian.

Tabel 1

Gambaran Demografis Hasil Penelitian (N = 102 orang)

No	Deskripsi Sampel	Kategori	Jumlah	(%)
1	Usia	22-26	24	23,5
		27-31	47	46,1
		32-36	18	17,7
		37-41	10	9,8
		42-46	2	2,0
		47-51	1	0,9
2	Jenis Kelamin	Laki-laki	55	53,9
		Perempuan	47	46,1
3	Pendidikan	SMA/D3	2	2,0
		D4/S1	77	75,5
		S2	23	22,5
4	Status Pernikahan	Menikah	40	39,2
		Belum Menikah	61	59,8
		Lainnya	1	1,0
5	Status Kepegawaian	Tetap	80	78,4
		Tidak Tetap	22	21,6
6	Memiliki Bawahan	Ya	83	81,4
		Tidak	19	18,6
7	Level Jabatan	1	61	59,8
		2	19	18,6
		3	9	8,9
		4	13	12,7
8	Masa Kerja	1-4 tahun	56	54,9
		5-8 tahun	29	28,4
		9-12 tahun	13	12,7
		13-16 tahun	2	2,0
		17-20 tahun	2	2,0

Tabel 2
Mean, Standar Deviasi, dan Korelasi antar Variabel

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Jenis Kelamin	1,48	0,51	1										
2. Usia	29,98	6,21	-0,16	1									
3. Status Pernikahan	1,61	0,51	-0,23*	0,49**	1								
4. Pendidikan	3,20	0,46	0,01	0,33**	0,26**	1							
5. Status Kepegawaian	1,23	0,43	0,04	-0,49**	-0,31**	-0,24*	1						
6. Memiliki Bawahan	5,15	2,04	-0,19	0,58**	0,21*	0,005	-0,19	1					
7. Level jabatan	1,18	0,39	0,12	-0,65**	-0,27**	-0,12	0,33**	-0,76**	1				
8. Masa Kerja	4,48	4,02	-0,10	0,79**	0,35**	0,28**	-0,47**	0,57**	-0,61**	1			
9. Managerial Openness	26,80	4,03	-0,01	0,02	0,04	0,03	0,10	-0,06	-0,006	-0,03	1		
10. Power distance orientation	14,61	4,00	0,004	-0,11	-0,05	-0,20*	0,11	-0,18	0,16	-0,17	-0,36**	1	
11. Voice Behavior	28,55	4,26	-0,16	0,19*	0,08	0,03	-0,09	0,23*	-0,17	0,19*	0,65**	-0,42**	1

*p<0,05, **p<0,01

Sebelum dilakukan uji regresi, data telah melewati uji prasyarat regresi yaitu uji normalitas, multikolinearitas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas. Uji normalitas menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai 0,05-0,08 ($p>0,05$). Tidak terdapat gejala multikolinearitas pada data penelitian (tolerance 0,87>0,10; VIF 1,15<10)

maupun gejala autokorelasi ($dW=1,89$; $dL=1,64$; $dU=1,72$; $dL<dW,4-dU$). Hasil uji heteroskedastisitas melalui *scatterplot*, titik-titik menyebar dan tidak berpola yang menjelaskan bahwa tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.

Tabel 3
Analisa regresi-moderasi

	Step 1	Step II	Step III
Model Summary			
R ²	0,06	0,52	0,54
Adjust R	0,03	0,50	0,51
F	2,16	21,15	18,83
p	0,01	0,00	0,00
Unstandardized beta			
Usia	0,06	-0,10	-0,07
Bawahan	0,17	0,20*	0,20*
Masa kerja	0,05	0,90	0,13
Power distance orientation		-0,16*	-0,15
Managerial Openness		0,61**	0,62**
Power distance orientation x Managerial Openness			0,14*

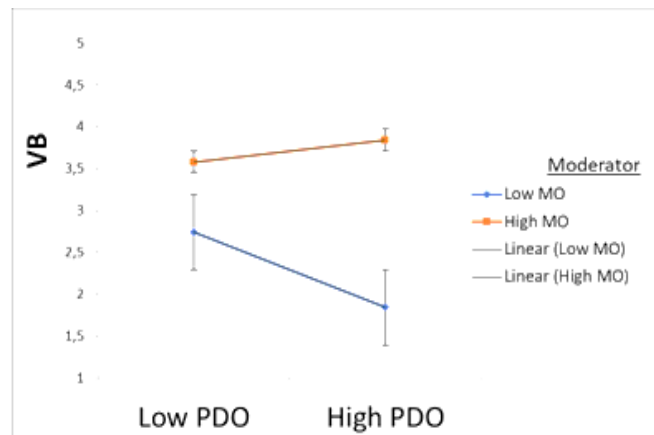
*p<0,05, **p<0,01

Selanjutnya, dilakukan analisis *moderated regression*. Tahap 1 analisis *moderated regression* memasukkan variabel usia, bawahan, dan masa kerja sebagai variabel kontrol. Di tahap 2, *power distance orientation* dan *managerial openness* dimasukkan sebagai variabel bebas. Terakhir, di *distance orientation* dengan *managerial openness*. Hasil *moderated regression* menunjukkan koefisien R² sebesar 0,54. Ini berarti 54% varians dari *voice behavior* dapat dijelaskan oleh model penelitian berdasarkan usia, bawahan, masa kerja, *power distance orientation*, *managerial openness* dan in-

teraksi antara *power distance orientation* dengan *managerial openness*.

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji efek interaksi antara *power distance orientation* dengan *managerial openness* terhadap *voice behavior*. Hasil *moderated regression* pada tahap 3 di Tabel 3 menunjukkan *power distance orientation* dan *managerial openness* berinteraksi signifikan terhadap *voice behavior* ($H: \beta=0,14$; $p<0,05$). Artinya, *managerial openness* memoderasi hubungan negatif antara *power distance orientation* dan *voice behavior*, sehingga hipotesis diterima.

Gambar 1.
Slope Analysis



VB= Voice Behavior, PDO= Power distance orientation, MO= Managerial Openness

Slope analysis pada Gambar 1 menjelaskan lebih lanjut efek interaksi. Dari gambar dapat disimpulkan bahwa *managerial openness* dapat melemahkan hubungan negatif antara *power distance orientation* dengan *voice behavior*. Hal ini menjelaskan peran moderasi *managerial openness*, yakni *managerial openness* tinggi, dapat meningkatkan *voice behavior* pada bawahan meskipun memiliki *power distance orientation* tinggi.

Diskusi

Penelitian ini membahas peran faktor individual dan kontekstual dalam munculnya *voice behavior*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *managerial openness* memperlemah hubungan negatif antara *power distance orientation* dan *voice behavior*. Dengan perkataan lain, *managerial openness* dapat mengurangi persepsi jarak kekuasaan antara dirinya dengan atasannya, sehingga mengurangi kekhawatiran bawahan akan risiko untuk mengemukakan pendapat terhadap atasan. Artinya, riset ini menunjukkan bahwa munculnya *voice behavior* tidak dapat dilihat sebagai proses yang hanya terjadi dalam diri seseorang, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor kontekstual yaitu *managerial openness*. Hal ini disebabkan karena *managerial openness* mengirimkan sinyal positif kepada bawahan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk memengaruhi proses pengambilan keputusan organisasi dan memiliki otonomi dan kendali atas pekerjaan mereka (Detert & Burris, 2007; Hu, dkk., 2018; Milliken, dkk., 2003).

Managerial openness juga menunjukkan kondisi dimana atasan bersedia menerima pandangan dan saran dari bawahan mereka tanpa risiko pribadi kepada bawahan meskipun bawahan memiliki *power distance orientation* yang tinggi (Detert & Burris, 2007). Andiyasari, Matindas, &

Riantoputra (2017) juga menjelaskan bahwa peran atasan sangat penting dalam mendorong munculnya rasa tanggung jawab pada bawahan. Dalam hal ini, atasan dapat berperan untuk mendorong atau malah membatasi munculnya *voice behavior*. Sejalan dengan hasil penelitian Wei, Zhang, dan Chen (2015) yang menjelaskan bahwa implikasi manajerial penting untuk memotivasi munculnya *voice behavior*. Sehingga atasan perlu menemukan cara yang tepat untuk menunjukkan bahwa mereka menerima masukan dari para bawahannya.

Managerial openness juga mendorong bawahan untuk percaya bahwa perilaku mereka didukung atasan. Mereka menganggap atasan terbuka untuk ide-ide baru dan merasa tidak memiliki risiko dalam menyampaikan pendapatnya (Ashford, dkk., 1998). Detert dan Burris (2007) juga menekankan bahwa *managerial openness* dapat mengirim pesan positif kepada bawahan, menunjukkan bahwa atasan bersedia menerima pandangan dan saran bawahan tanpa ada risiko pribadi pada bawahan. Pengalaman ini dapat secara signifikan meningkatkan keamanan psikologis bawahan, sehingga memicu lebih banyak perilaku menyuarakan pendapat mereka.

Implikasi teoritis atas temuan riset ini semakin menguatkan pemahaman kita tentang kompleksitasnya hubungan antara *power distance orientation* dan *voice behavior*. Hasil riset menunjukkan bahwa munculnya *voice behavior* di dalam organisasi membutuhkan kondisi-kondisi tertentu, salah satunya tergantung dari faktor kontekstual, yakni *managerial openness*. Sejauh yang peneliti tahu, belum banyak penelitian *voice behavior* yang fokus membahas kondisi-kondisi yang membatasi (*boundary conditions*) untuk menjelaskan hubungan negatif antara *power distance orientation* dan *voice behavior*. Temuan ini juga melengkapi hasil penelitian Burris, Detert, dan Romney (2013)

yang menemukan bahwa berbicara (*speak up*) dan didengarkan (*being heard*) adalah dua hal yang berbeda. Atasan tidak bisa meminta bawahan untuk semata-mata berbicara, tanpa membuat bawahan tersebut merasa bahwa ia didengarkan.

Dalam hal implikasi praktis, studi ini telah memberikan penjelasan mendalam bagaimana keragaman perspektif di tempat kerja bisa dikelola. Jika hanya karyawan-karyawan dengan orientasi jarak kekuasaan rendah saja yang menyuarakan pendapatnya, maka dimungkinkan munculnya bias, karena karyawan yang memiliki orientasi jarak kekuasaan tinggi justru menjadi tidak terakomodasi. Dengan semua suara karyawan terakomodasi, maka organisasi memiliki input yang lebih berimbang untuk mengambil keputusan. Persepsi bawahan bahwa atasan terbuka dan mau mendengarkan bawahan juga menjadi hal penting untuk meningkatkan kemauan karyawan berbicara, terutama karyawan dengan orientasi jarak kekuasaan tinggi menyuarakan ide atau pendapat mereka. Hal ini menjelaskan pentingnya organisasi untuk mengembangkan dan meningkatkan *skill* para pemimpin untuk menjadi atasan yang terbuka dan pendengar yang baik dengan memahami karakter masing-masing pribadi bawahan mereka.

Hasil penelitian ini menyumbang pengetahuan dalam bidang psikologi industri organisasi, khususnya tentang hubungan *power distance orientation* dengan *voice behavior* yang dimoderasi oleh *managerial openness*. Diharapkan penelitian ini dapat menambah wawasan terkait *voice behavior* sehingga organisasi dapat meningkatkan *voice behavior* serta membawa perubahan ke arah yang lebih baik bagi kinerja organisasi.

Kesimpulan

Penelitian ini berkontribusi untuk menjelaskan faktor individual dan faktor kontekstual yang memengaruhi *voice behavior*. Secara khusus, penelitian ini membahas hubungan antara *power distance orientation*, *managerial openness* dan *voice behavior*. *Managerial openness* berperan sebagai moderator untuk mengurangi hubungan negatif antara *power distance orientation* dengan *voice behavior*.

Keterbatasan dan saran

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah desain *cross-sectional* dan teknik pengumpulan data berasal dari sumber yang sama (*self-report*) sehingga dapat menimbulkan bias. Penelitian berikutnya diharapkan dapat mencegah terjadinya *common method bias*, salah satunya melalui studi longitudinal dan menerapkan metode pengumpulan data menggunakan *other-rating*, misal, *peer-*

rating atau *supervisor-rating*. Saran untuk penelitian berikutnya adalah dengan melakukan perbandingan antara *voice behavior* di organisasi swasta dengan di organisasi pemerintahan. Hal ini karena evaluasi dan kontrol terhadap pemrosesan informasi dalam pengambilan keputusan pada sistem hirarki dapat menjadi salah satu faktor penghambat *voice behavior* dalam organisasi (Reitzig & Maciejovsky, 2014). Sehingga akan ada kemungkinan organisasi dengan sistem yang lain menghasilkan *voice behavior* yang berbeda.

Daftar Pustaka

- 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), 1–24. <https://doi.org/10.21002/seam.v11i1.7735>
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity Issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23. <https://doi.org/10.2307/2393590>
- Botero, I. C., & Dyne, L. Van. (2009). Employee voice behavior. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84–104. <https://doi.org/10.1177/0893318909335415>
- Brown, G., Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, 30(3), 577–594. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.17293710>
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Romney, A. C. (2013). Speaking up vs. being heard: The disagreement around and outcomes of employee voice. *Organization Science*, 24, 22–38. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0732>
- Carnevale, J. B., Huang, L., Crede, M., Harms, P., & Uhl-Bien, M. (2017). Leading to stimulate employees' ideas: a quantitative review of leader-member exchange, employee voice, creativity, and innovative behavior. *Applied Psychology*, 66(4), 517–552. <https://doi.org/10.1111/apps.12102>
- Chen, S., Wang, M., Lee, S., Chen, S., Wang, M., & Lee, S. (2018). Transformational leadership and voice behaviors: the mediating effect of employee perceived meaningful. *Personnel Review*, 47(3), 694–708.
- Chen, Z. (2018). A literature review of team-member exchange and prospects. *Journal of Service Science and Management*, 11, 433–454. <https://doi.org/10.4236/jssm.2018.114030>

- Choi, Y. (2013). The differences between work engagement and workaholism, and organizational outcomes: an integrative model. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(10), 1655–1665. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.10.1655>
- Costly Conversations: Why The Way Employees Communicate Will Make Or Break Your Bottom Line. (2016). Retrieved from <https://www.vital-smarts.com/press/2016/12/costly-conversations-why-the-way-employees-communicate-will-make-or-break-your-bottom-line/>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cumming, T. G., & Worley, C. G. (2008). Organization design, development and change. In *Organization Design dan Change*. <https://doi.org/10.4324/9781315232102-3>
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.1073/pnas.55.1.212>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618–634. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242>
- Dorfman, P., & Howell, J. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *International Comparative Management*, 3, 127–150.
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.2157>
- Dyne, L. Van, Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Dyne, L. Van, Kamdar, D., & Joireman, J. (2008). In-Role Perceptions Buffer the Negative Impact of Low LMX on Helping and Enhance the Positive Impact of High LMX on Voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1195–1207. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.6.1195>
- Dyne, L. Van, & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.2307/256902>
- Fasoli, A. D. B. (2017). Moral responsibility, personal regulation, and helping others: A cultural approach to moral reasoning in U.S. evangelical Christian cultures. *Culture and Psychology*, 23(4), 461–486. <https://doi.org/10.1177/1354067X17692117>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: a multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349–361. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1043-2>
- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (2018). Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: how leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' willingness to speak out. *Frontiers in Psychology*, 9(SEP), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01718>
- Kong, F., Huang, Y., Liu, P., & Zhao, X. (2017). Why voice behavior? an integrative model of the need for affiliation, the quality of leader-member exchange, and group cohesion in predicting voice behavior. *Group and Organization Management*, 42(6), 792–818. <https://doi.org/10.1177/1059601116642084>
- Kwak, W. J., & Shim, J. H. (2017). Effects of machiavellian ethical leadership and employee power distance on employee voice. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(9), 1485–1498. <https://doi.org/10.2224/sbp.5896>
- Li, Y., & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: a cross-level examination. *Leadership Quarterly*, 26(2), 172–189. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.08.001>
- Lin, S. H. J., & Johnson, R. E. (2015). A Suggestion to Improve a Day Keeps Your Depletion Away: Examining Promotive and Prohibitive Voice Behaviors Within a Regulatory Focus and Ego Depletion Framework A Suggestion to Improve a Day Keeps Your Depletion. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1381–1397. <https://doi.org/10.1037/apl0000018>

- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>
- 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*. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2015). Idiosyncratic deals and voice behavior. *Journal of Management*, 41(3), 893–928. <https://doi.org/10.1177/0149206312457824>
- Niu, W., Yuan, Q., Qian, S., & Liu, Z. (2018). Authentic leadership and employee job behaviors: the mediating role of relational and organizational identification and the moderating role of LMX. *Current Psychology*, 37(4), 982–994. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9937-0>
- Pei, Z., Pan, Y., Skitmore, M., & Feng, T. (2018). Leader-member exchange and prohibitive voice in nonprofit organizations in China: The moderating roles of superior-subordinate tenure matching. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(2), 203–222. <https://doi.org/10.1002/nml.21330>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (2015). Transformational leader behaviors and their effects on trust, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Rashid, S., Dastgeer, G., & Kayaniv, T. (2018). A social exchange perspective through the lens of an individual: relationship between LMX, voice and organizational commitment in academia. *Business & Economic Review*, 10(3), 1–25.
- Reitzig, M., & Maciejovsky, B. (2014). Corporate hierarchy and vertical information flow inside the firm: a behavioral view. *Strategic Management Journal*, 36(13), 1979–1999. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Riantoputra, C. D., Maharisa, W., & Faridhal, T. (2016). Acquiescent and defensive silence in an Indonesian context. *Makara Hubs-Asia*, 20(2), 121–129. <https://doi.org/10.7454/mssh.v20i2.3493>
- Tsui, A. S., & O'Reilly, C. A. (1989). Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2), 402–423.
- Turner, B. A. (1971). Exploring the Industrial Subculture. In *Exploring the Industrial Subculture*. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-00687-8>
- Wang, D., Gan, C., & Wu, C. (2016). LMX and employee voice. *Personnel Review*, 45(3), 605–615. <https://doi.org/10.1108/pr-11-2014-0255>
- Wang, H., Wu, W., Liu, Y., Hao, S., & Wu, S. (2016). In what ways do Chinese employees speak up? an exchange approach to supervisor-subordinate guanxi and voice behavior. *International Journal of Human Resource Management*, 5192(December), 1–23. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1253030>
- Wei, X., Zhang, Z.-X., & Chen, X.-P. (2015). I will speak up if my voice is socially desirable: a moderated mediating process of promotive versus i will speak up if my voice is socially desirable: a moderated mediating process of promotive versus prohibitive voice. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1641–1652.
- Zhou, H., Feng, L., & Liu, A. (2017). The structure and mechanism of voice behavior: based on the perspective of motivation (Vol. 502). <https://doi.org/10.1007/978-981-10-1837-4>
- Zhu, Y., & Akhtar, S. (2017). Leader trait learning goal orientation and employee voice behavior: the mediating role of managerial openness and the moderating role of felt obligation. *International Journal of Human Resource Management*, 5192(June), 1–25. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.135338>