TESIS

PENGARUH *EMPOWERING LEADERSHIP* TERHADAP *VOICE BEHAVIOR* YANG DIMEDIASI *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT*

(STUDI PADA UNIVERSITAS HASANUDDIN)

DEASY ARIATI
NIM. A012221095

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2023

TESIS

PENGARUH *EMPOWERING LEADERSHIP* TERHADAP *VOICE BEHAVIOR* YANG DIMEDIASI *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT*

(STUDI PADA UNIVERSITAS HASANUDDIN)

DEASY ARIATI
NIM. A012221095

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2023

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH EMPOWERING LEADERSHIP TERHADAP VOICE BEHAVIOR YANG DIMEDIASI PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT (STUDI PADA UNIVERSITAS HASANUDDIN)

Disusun dan diajukan oleh:

DEASY ARIATI
NIM. A012221095

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **24 Agustus 2023** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama	Pembimbing Pendamping
Dr. Hj. Nurdjanah Hamid., S.E., M.Agr.	**Dr. Andi Kusumawati, S.E., M.Si., Ak., CA.**
NIP. 19600503 198601 2 001	**NIP. 196604051992032003**

Ketua Program Studi Magister Manajemen	Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
Dr. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.	**Prof. Dr. H. Abd.Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.**
NIP. 196806291994031002	**NIP. 196402051988101001**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah inl

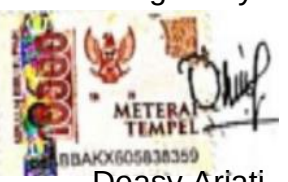
Nama	: Deasy Ariati
Nim	: A012221095
Program studi	: Magister Manajemen
Jenjang	: S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Pengaruh Empowering Leadership terhadap Voice Behavior yang dimediasi melalui Psychological Empowerment (Studi pada Universitas Hasanuddin)

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 24 Agustus 2023

Yang Menyatakan,



Deasy Ariati

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas rahmat dan hidayahNya sehingga tesis ini dapat kami selesaikan dengan baik, sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Hasanuddin Makassar.

Pada kesempatan berharga ini perkenankanlah kami menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus dan ikhlas kepada Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE.,M.Agr selaku pembimbing utama dan Dr. Hj. Andi Kusumawati, SE.,M.Si.,Ak selaku pembimbing kedua, dimana keduanya dengan tulus dan ikhlas telah memberikan bimbingan dan dorongan kepada kami untuk menyelesaikan tesis ini dengan baik. Demikian pula halnya kepada Prof. Dr. H. Abdul Rahman Kadir, SE.,M.Si.,CIPM, Prof. Dr. Musran Munizu, SE.,M.Si dan Dr. H. Sobarsyah, SE.,M.Si selaku tim penguji yang dengan penuh kesabaran dan perhatiannya dalam memberikan arahan-arahan, mulai pada seminar proposal hingga ujian akhir sidang tertutup. Kepada beliau-beliau kami mengapresiasikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya atas dedikasi yang tinggi sehingga kami mampu menyempurnakan tesis ini dengan baik. Begitu banyak kendala yang kami hadapi dalam menyusun tesis ini, namun berkat bantuan dan keikhlasan para pembimbing dan penguji, maka semuanya kami dapat lalui dengan baik. Ucapan terima kasih juga sebanyak-banyaknya kepada Bapak-bapak dan ibu-ibu Staf Administrasi Magister Manajemen yang telah banyak membantu, menemani, memberi semangat, motivasi serta dukungannya, sehingga studi ini dapat diselesaikan. Secara khusus ucapan terima kasih dan doa kepada kedua orang tua saya (M. Aris dan Asriati), suami dan anakku tersayang serta seluruh keluarga yang senantiasa mendukung dalam doa demi keberhasilan saya. Terima Kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh Pimpinan dan teman-teman di Satuan Pengawasan Internal yang telah banyak memberikan bantuan moril maupun materil serta dukungannya hingga saya dapat menyelesaikan perkuliahan. Semoga Allah SWT membalas kebaikan semuanya amin ya rabb

Makassar, 24 Agustus 2023

Penulis

ABSTRAK

DEASY ARIATI. Pengaruh Empowering Leadership terhadap Volce Behavior yang Dimediasi Psychologlcal Empowerment: Studi pada Unlversitas Hasanuddin (dibimbing oleh Nurdjanah Hamid dan Andi Kusumawati).

Penelitian ini bertujuan menganalisis (1) pengaruh empowering leadership terhadap voice behavior melalui mediasi psychological empowerment,(2) pengaruh empowering leadership terhadap psychological empowerment, (3) pengaruh empowering leadership terhadap voice behavior, dan (4) pengaruh psychological empowerment terhadap voice behavior. Responden pada penelitian ini berjumlah sembilan puluh dua orang pegawai ASN yang ada di Universitas Hasanuddin. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang menekankan pada analisis data berupa hasil kuesioner yang diolah dengan metode statistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) empowering leadership memengaruhi voice behavior melalui mediasi psychological empowerment,(2) pengaruh empowering leadership (kepemimpinan yang memberdayakan) terhadap psychological empowerment (pemberdayaan psikologis) sangat penting dalam konteks lingkungan kerja dan pengembangan pegawai, dan (3) empowering leadership memiliki pengaruh yang signifikan terhadap voice behavior.

Kata kunci: empowering leadership, voice behavior, psychological empowerment

ABSTRACT

DEASY ARIATI. The Influence of Empowering Leadership on Voice Behaviour Mediated by Psychological Empowerment Study at Hasanuddin University (supervised by Nurdjanah Hamid and Andi Kusumawati).

The research aims to disclose: (1) the influence of empowering leadership on the voice behaviour through the psychological empowerment mediation (2) the effect of the empowering leadership on the psychological empowerment, (3) the influence of the empowering leadership on the voice behaviour, (4) the effect of the psychological empowerment on the voice behaviour. The research respondents were as many as 92 civil servants at Hasanuddin University.The research used the quantitative method that emphasized the data analysis in the form of questionnaire result processed by the statistical method. The results indicate that: (1) the empowering leadership affects the voice behaviour through the psychological empowerment mediation, (2) the influence of the empowering leadership and psychological empowerment is very important in the context of the work environment and employees' development, (3) the empowering leadership has the significant influence on the voice behaviour.

Key words: empowering leadership, voice behaviour, psychological empowerment

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL i
HALAMAN JUDUL……ii
HALAMAN PERSETUJUAN……iii
HALAMAN PENGESAHAN……iv
ABSTRAK……..v
DAFTAR ISI vii
DAFTAR TABEL viii
DAFTAR GAMBAR ix
BAB 1 PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang Masalah 1
1.2. Rumusan Permasalahan 6
1.3. Tujuan Penelitian 6
1.4. Manfaat Penelitian 7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA 8
2.1. *Empowering Leadership* 8
2.2. *Psychological Empowerment* 11
2.3. *Voice Behavior* 13
2.4. Penelitian terdahulu 15
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL 42
3.1. Kerangka Konseptual 42
3.2. Hipotesis Penelitian 47
BAB 4 METODOLOGI PENELITIAN 48
4.1. Rancangan Penelitian 48
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian 48
4.3. Jenis dan Sumber Data 49
4.4. Populasi dan Sampel 49
4.5. Definisi Operasional 52
4.6. Teknik Analisis Data 55
BAB 5 HASIL PENELITIAN 60
5.1. Gambaran Umum Universitas Hasanuddin 60

5.2. Profil Responden 66
5.3. Deskripsi Variabel Penelitian 68
5.4. Uji Instrumen Penelitian 73
5.5. Hasil Analisis *Partial Least Square* 74
5.6. Hasil Uji *Outer Model* 75
5.7. Pengujian hipotesis 81
5.8. Pembahasan 84
BAB 6 PENUTUP 97
6.1. Simpulan 97
6.2. Saran 98
DAFTAR PUSTAKA 101

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Peringkat Universitas Tahun 2023 3
Tabel 2.1 Rangkuman penelitian terdahulu 29
Tabel 4.1 Distribusi Sampel Penelitian 50
Tabel 4.2 Rangkuman Definisi Operasional, Dimensi dan Indikator 54
Tabel 5.1 Profil Responden..... 66
Tabel 5.2 Interval jawaban responden 69
Tabel 5.3 Deskripsi variabel *empowering leadership*..... 70
Tabel 5.4 Deskripsi variabel *psychological empowerment*..... 71
Tabel 5.5 Deskripsi variabel *voice behavior*..... 72
Tabel 5.6 Pengujian Instrumen Penelitian 73
Tabel 5.7 Nilai Outer Loading Variabel Penelitian..... 76
Tabel 5.8 Hasil Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)..... 77
Tabel 5.9 Nilai korelasi antar konstrak dengan nilai akar kuadrat AVE.... 77
Tabel 5.10 Hasil Pengujian *Cross Loading* Penelitian 78
Tabel 5.11 *Composite Reliability (CR)* 80
Tabel 5.12 *Cronbach's Alpha (CA)* 80
Tabel 5.13 Nilai Koefisien Determinasi Variabel Endogen..... 81
Tabel 5.14 Hasil Pengujian Pengaruh Antar Variabel..... 82
Tabel 5.15 Pengujian Pengaruh Mediasi 83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual 46
Gambar 4.1 Diagram *full model* 58
Gambar 5.1 Model Hasil Analisis PLS 75
Gambar 5.2 Inner Model 82

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Organisasi saat ini telah bertransformasi dari sebelumnya mengadopsi sistem terpusat menuju sistem desentralisasi, serta organisasi telah berupaya untuk memastikan pengembangan sumber daya manusia, melakukan perbaikan kualitas tenaga kerja, dan memotivasi secara intrinsik untuk mendapatkan hasil kinerja yang tinggi. Kondisi ini membutuhkan pendekatan manajemen yang berbeda dari sistem konvensional untuk mengatasi tantangan tersebut. Namun menurut (Liu et al., 2010; Van Dyne & LePine, 1998; Younas et al., 2023) tantangan berat yang dihadapi oleh organisasi saat ini yaitu masalah ’suara pegawai’ atau dikenal dengan istilah *voice behavior* yang sering diabaikan oleh organisasi. *Voice behavior* (suara karyawan) mengacu pada ekspresi pendapat konstruktif, keprihatinan, atau ide tentang masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.

Voice behavior sebagai sumber informasi penting dalam organisasi, sehingga *voice behavior* telah diakui sebagai masukan berharga yang membantu pengembangan organisasi. Namun permasalahan yang umumnya terjadi yaitu karyawan selamanya bersedia untuk membagikan pemikiran atau ide terbaik mereka, terutama ketika ide tersebut akan membawa hasil yang tidak diinginkan oleh karyawan (A. Gao & Jiang, 2019). Sifat *voice behavior* yang cenderung berorientasi pada tantangan

dan berisiko, sehingga proses *voice behavior* biasanya digambarkan sebagai perhitungan rasional di mana karyawan sangat mempertimbangkan sarana dan potensi risiko yang akan dihadapinya (Cheng et al., 2014).

Beberapa dekade menunjukkan pertumbuhan pesat dalam jumlah penelitian tentang faktor psikologis yang membantu karyawan mengatasi kekhawatiran apabila melakukan *voice behavior*. Apabila *voice behavior* dapat dilakukan secara bebas, maka karyawan masih membutuhkan rasa aman yang lebih besar untuk memaksimalkan *voice behavior* demi perbaikan organisasi (Chen et al., 2018). Karyawan secara proaktif dan memberikan saran yang konstruktif jika pekerjaan organisasi memfasilitasi mereka. Studi terbaru menunjukkan bahwa *voice behavior* karyawan sangat penting bagi keberhasilan organisasi dalam menanggapi perubahan dan dinamika yang berkelanjutan. *Voice behavior* dari karyawan sehingga organisasi mendapatkan informasi terbaru, bernilai dan bermanfaat sehingga organisasi dapat memberikan kualitas layanan dengan lebih baik, mempromosikan solusi untuk pengembangan organisasi, dan mencegah potensi kerugian bagi organisasi (Park et al., 2021).

Konsep *voice behavior* tidak hanya penting bagi organisasi bisnis, namun organisasi publik seperti Universitas turut membutuhkan *voice behavior* sebagai salah satu saluran untuk memperbaiki kualitas dan pelayanan kepada sivitas akademika. Universitas Hasanuddin (Unhas) sebagai salah satu perguruan tinggi negeri berbadan hukum (PTNBH)

menghadapi tantangan untuk meningkatkan kualitasnya, dengan merujuk pada Webometriks tahun 2023 menunjukkan bahwa Unhas menempati peringkat 19 secara nasional, sedangkan pada tingkat internasional berada pada peringkat 2045. Unhas masih tertinggal dari beberapa perguruan tinggi negeri bahkan beberapa perguruan tinggi swasta mampu melampaui peringkat Unhas seperti Telkom University (peringkat 8 nasional), Binus (peringkat 10 nasional).

Tabel 1.1 Peringkat Universitas Tahun 2023

No	Peringkat	Perguruan Tinggi	Impact Rank
1.	577	Universitas Indonesia	299
2.	678	Universitas Gadjah Mada	335
3.	844	Universitas Brawijaya	215
4.	978	Universitas Airlangga	1024
5.	1038	Universitas Sebelas Maret UNS Surakarta	418
6.	1144	Universitas Syiah Kuala	816
7.	1146	Institut Teknologi Sepuluh Nopember	917
8.	1347	Telkom University / Universitas Telkom	768
9.	1524	Institut Teknologi Bandung	562
10.	1572	Universitas Bina Nusantara	1798
11.	1694	IPB University	405
12.	1696	Universitas Sumatera Utara	2373
13.	1713	Universitas Lampung	782
14.	1739	Universitas Andalas	972
15.	1780	Universitas Riau	669
16.	1857	Universitas Padjadjaran Bandung	555
17.	1949	Universitas Jenderal Soedirman	447
18.	1974	Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY)	1073
19.	2045	Universitas Hasanuddin	1073

Sumber: Webometrics 2023

Fenomena *voice behavior* di Universitas Hasanuddin merujuk pada studi yang dilakukan oleh Amir (2021) bahwa masih ada hambatan terkait kerjasama antara pegawai dan dosen dalam memberikan pelayanan kependidikan. Demikian pula dengan penelitian Dolle (2016) bahwa perubahan organisasi khususnya dalam ruang lingkup perguruan tinggi telah menyebabkan perubahan pola manajemen, pola kerja, dan pola interaksi. Sampe (2014) menjelaskan dalam penelitiannya tentang pentingnya meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam ruang lingkup Universitas Hasanuddin. Sehingga peran *voice behavior* dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Berbagai faktor kontekstual yang mempengaruhi *voice behavior,* konstruk kepemimpinan merupakan faktor kritis yang mengarahkan bawahan untuk mengungkapkan pendapatnya (*voice behavior*) (Chen et al., 2018; Cheng et al., 2014; L. Gao et al., 2011; Liu et al., 2010; Meng & Ma, 2019). Penelitian sebelumnya menyajikan tiga pendekatan utama untuk menguji pengaruh pemimpin pada suara karyawan. Pendekatan pertama berfokus pada karakteristik pemimpin yang membuat karyawan menyuarakan pikirannya, seperti keterbukaan pemimpin. Pendekatan kedua menekankan bagaimana hubungan antara pemimpin dan bawahan memengaruhi *voice behavior*. Pendekatan ketiga mengeksplorasi pengaruh perilaku pemimpin terhadap *voice behavior*. Pemberdayaan kepemimpinan dapat meningkatkan otonomi karyawan dalam pekerjaan mereka. Dengan

demikian, memberdayakan pemimpin dapat diperlakukan sebagai dukungan otonomi kontekstual untuk meningkatkan *voice behavior*.

Pendekatan manajemen dengan memberdayakan kepemimpinan atau *empowering leadership*. Konsep *empowering leadership* menjadi pendekatan yang efektif untuk membangun tim yang kompetitif dan unggul sehingga dapat berhasil menjalankan visi dan tujuan organisasi. Pendekatan *empowering leadership* didasarkan pada intensionalitas dan konsistensi, dengan memberdayakan *followers* (bawahan) maka akan meningkatkan sinergitas seluruh elemen dalam organisasi untuk mencapai tujuannya. Paradigma *empowering leadership* memiliki kerangka kerja untuk membangun tim yang efektif. Tujuan penerapan dan pemberdayaan kepemimpinan dalam organisasi mana pun adalah untuk memberdayakan karyawan secara psikologis, sehingga dapat menyebabkan karyawan menjadi termotivasi secara intrinsik dan ekstrinsik. *Empowering leadership* pada intinya didasarkan pada berbagi kekuatan dengan karyawan organisasi untuk meningkatkan dorongan dan kompetensi mereka dalam memajukan organisasi.

Beberapa peneliti sebelumnya merekomendasikan konstruk *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi antara *empowering leadership* terhadap *voice behavior* (Jackson Makwetta et al., 2021a, 2021b; Younas et al., 2023). Penelitian ini menghubungkan *empowering leadership* dengan *voice behavior*, dengan peran mediasi *psychological empowerment*. Merujuk pada determinan teoretis dari *empowering*

leadership dan *psychological empowerment* yaitu, pembagian kekuasaan, motivasi, dukungan, dan rasa aman untuk berasumsi bahwa faktor-faktor tersebut akan berdampak positif pada *voice behavior*. Penelitian ini menganalisis bagaimana *empowering leadership* membantu pegawai di Unhas dengan memberi hak semacam otonomi dalam pekerjaan mereka. Penelitian ini juga melihat jenis efek mediasi *psychological empowerment* terhadap *voice behavior*.

1.2. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang penelitian dan dukungan penelitian sebelumnya, maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah *empowering leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *psychological empowerment*?
2. Apakah *empowering leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *voice behavior*?
3. Apakah *psychological empowerment* berpengaruh secara signifikan terhadap *voice behavior*?
4. Apakah *empowering leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *voice behavior* melalui mediasi *psychological empowerment*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka diuraikan tujuan penelitian sebagai beirkut.

1. Untuk menganalisis pengaruh *empowering leadership* terhadap *psychological empowerment*.
2. Untuk menganalisis pengaruh *empowering leadership* terhadap *voice behavior*.
3. Untuk menganalisis pengaruh *psychological empowerment* terhadap *voice behavior*.
4. Untuk menganalisis pengaruh *empowering leadership* terhadap *voice behavior* melalui mediasi *psychological empowerment*.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian mempunyai dua hal yaitu mengembangkan ilmu pengetahuan (secara teoritis) dan membantu mengatasi, memecahkan dan mencegah masalah yang ada pada objek yang diteliti. Kegunaan hasil penelitian terhubung dengan sarana-sarana yang diajukan setelah kesimpulan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis bagi organisasi, yaitu:

1) Sebagai bahan masukan bagi organisasi agar dapat meningkatkan *voice behavior* bagi para pegawai.
2) Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti mendatang yang berminat dalam bidang kajian yang sama.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Empowering Leadership*

Empowering leadership adalah salah satu cara paling efektif seorang pemimpin dapat meningkatkan efisiensi dan retensi karyawan di lingkungan kerja. Dengan peluang yang tak terhitung untuk gangguan dan kritik, sangat penting bagi pemberi kerja untuk memahami pentingnya gaya *Empowering leadership*. Pemimpin yang memberdayakan karyawan alih-alih mengatur mereka secara mikro memberi ruang untuk meningkatkan kepercayaan diri dan kepuasan kerja secara keseluruhan. *Empowering leadership* mengevaluasi sejauh mana pemimpin berbagi tanggung jawab dan kekuasaan dengan karyawan (Rescalvo-Martin et al., 2022).

Empowering leadership adalah memahami pentingnya untuk dapat sepenuhnya mendukung tim dengan memberi mereka alat yang dibutuhkan untuk menjadi efektif. Anggota tim yang diberdayakan merasa lebih percaya diri dengan kemampuan mereka dan cenderung menyelesaikan proyek dengan lebih hati-hati. Dengan menerapkan strategi *empowering leadership*, para pemimpin memungkinkan karyawan untuk memiliki pekerjaan, menghasilkan peningkatan produktivitas, karyawan yang lebih bahagia, dan budaya tempat kerja yang sehat. Dengan organisasi yang semakin menjadi berbasis tim, memahami interaksi antara penyelia dan anggota tim terutama bagaimana perilaku *empowering leadership* tingkat

tim dan individu memengaruhi penyebaran pengetahuan pengikut menjadi penting (Rescalvo-Martin et al., 2022).

Gaya *empowering leadership* cenderung berisiko dibandingkan dengan hubungan atasan-karyawan yang lama, namun penelitian telah menunjukkan bahwa memberdayakan orang lain meningkatkan efektivitas manajemen waktu dan mengurangi hambatan produktivitas. Bagi sebagian orang, gaya kepemimpinan yang memberdayakan tampak seperti menghilangkan rasa hormat dari atasan (Sulaiman, 2022b). Namun, gaya kepemimpinan ini justru meningkatkan kepercayaan antara karyawan dan atasan. *Empowering leadership* bahkan membantu meminimalisir aktivitas yang membuang-buang waktu yang diakibatkan oleh kurangnya kepercayaan. Berikut ini beberapa karakteristik *empowering leadership*:

1) Pemimpin yang terus-menerus mengingatkan orang lain tentang visi, meluangkan waktu untuk berbagi tujuan dan nilai keseluruhan yang dimiliki setiap anggota tim dalam mencapainya. Hal ini memungkinkan karyawan untuk memahami pentingnya peran mereka dan memberikan motivasi untuk membawa diri mereka yang terbaik untuk bekerja.
2) Pemimpin adalah komunikator yang efektif. Pemimpin yang memberdayakan orang lain terus beradaptasi dengan metode komunikasi baru. Baik melalui email, telepon, teks, atau aplikasi, pemimpin yang memberdayakan mengambil inisiatif untuk menerapkan jalur komunikasi yang lebih efektif untuk

kepentingan seluruh staf. Hal ini memungkinkan mereka tersedia untuk menyelesaikan pertanyaan atau hambatan apa pun yang dihadapi tim.

3) Pemimpin mendelegasikan secara efektif. Mendelegasikan membangun kepercayaan dan mengarah pada pemberdayaan. Pemimpin yang memberdayakan menunjukkan bahwa mereka mempercayai orang lain, memberi mereka wewenang untuk membuat keputusan terkait tugas dan hasil mereka, mengurangi hambatan.
4) Pemimpin memahami nilai dari setiap anggota tim. Memberdayakan pemimpin memahami bahwa setiap anggota tim dipekerjakan untuk meningkatkan nilai tim secara keseluruhan dan, oleh karena itu, diperlukan untuk mencapai tujuan. Mereka menunjukkan bahwa mereka menghargai staf dengan mendengarkan dan bertindak berdasarkan umpan balik.
5) Pemimpin mengenali nilai. Pemimpin yang memberdayakan orang lain tidak hanya memahami nilai yang dibawa setiap karyawan, tetapi juga cepat mengakuinya. Apakah itu melalui pengakuan publik atau pribadi, para pemimpin memahami bahwa penghargaan mengarah pada kepercayaan diri dan memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kemanjuran melalui pengulangan. Pengakuan publik atas perilaku atau sikap

menyebarkan persahabatan di antara staf dan membangun budaya tempat kerja yang sehat.

Model *empowering leadership* adalah jalan untuk menciptakan tim yang sehat dan kuat, tim yang berhasil mengikuti visi organisasi dan mengambil kepemilikan untuk tujuan perusahaan secara keseluruhan. Model kepemimpinan ini tidak dibangun di atas angan-angan atau tindakan kebaikan secara acak, tetapi pada intensionalitas dan konsistensi. Pemimpin yang memberdayakan orang lain membangun lebih banyak pemimpin yang dapat membawa visi ke pemenuhannya dan seterusnya (Sulaiman, 2022a). Ini adalah model di mana masukan dipertimbangkan dan ditempatkan ke dalam tindakan. Model kepemimpinan yang diberdayakan, pada akhirnya, adalah struktur di mana tim yang kuat diciptakan.

2.2. *Psychological Empowerment*

Psychological empowerment adalah konsep yang berasal dari psikologi industri-organisasi. Pemberdayaan didefinisikan sebagai kesempatan yang dimiliki individu untuk otonomi, pilihan, tanggung jawab, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan dalam organisasi (Khany & Tazik, 2016). *Psychological empowerment* mengacu pada motivasi tugas intrinsik yang mencerminkan rasa kendali diri dalam kaitannya dengan pekerjaan seseorang dan keterlibatan aktif dengan peran kerja seseorang. Banyak studi tentang organisasi perusahaan telah menemukan bahwa

pemberdayaan psikologis dapat secara efektif menstimulus antusiasme individu untuk bekerja dan mendorong peningkatan kinerja pekerjaan. Modal psikologis memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Keterlibatan dapat menyebar ke seluruh anggota tim kerja, pemimpin memiliki peran khusus dalam mendorong keterlibatan kerja di antara para pengikutnya.

Sejak 1980-an, minat yang meningkat dalam pemberdayaan atau *empowerment* telah terlihat di berbagai bidang studi dalam psikologi dan manajemen. Kemudian periode awal 1990-an, riset di bidang *Psychological empowerment* telah meningkat secara signifikan. Seiring banyaknya informasi yang tersedia, para peneliti bertujuan untuk mengkonsolidasikan temuan riset, sehingga para peneliti dapat sampai pada pemahaman yang lebih dalam tentang konsep dan hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan dalam organisasi (Mathew & Nair, 2022). Pemberdayaan sebagai variabel kunci dalam memprediksi hasil organisasi yang positif (Sulaiman, 2022c). Konsep *psychological empowerment* dan strukturnya telah diakui oleh sebagian besar pakar sumber daya manusia. Struktur konseptual dari *psychological empowerment* diterima secara luas oleh para akademisi. *Psychological empowerment* merupakan kombinasi dari empat komponen kognitif: rasa dampak, kompetensi, kebermaknaan, dan pilihan. *Psychological empowerment* sering menyertai dan mengikuti dari aspek kesejahteraan subjektif atau *subjective well-being* (SWB) tertentu seperti pengaruh positif (suasana hati dan emosi yang menyenangkan). Psikologis

ini ketika diinduksi dalam studi eksperimen laboratorium ditemukan memiliki konsekuensi tertentu yang dapat diprediksi, termasuk:

1) Sosialisasi,
2) Percaya diri,
3) Kepemimpinan dan dominasi,
4) Berpikir fleksibel,
5) Altruisme,
6) Keterlibatan aktif dengan lingkungan, dan
7) Kemampuan mengatur diri sendiri.

Dengan kata lain, suasana hati yang positif (Sulaiman, 2021) menghasilkan keadaan yang tampak mirip dengan *psychological empowerment*. Kesuksesan dapat mengarah pada *psychological empowerment* ketika mempertinggi emosi positif, dan *psychological empowerment* pada gilirannya dapat mengarah pada kesuksesan lebih lanjut jika kondisi eksternal memungkinkan. Konstruk *psychological empowerment* menyarankan intervensi yang memberikan peluang bagi individu untuk berpartisipasi dapat membantu mereka mengembangkan rasa *psychological empowerment* (Zimmerman, 1995).

2.3. *Voice Behavior*

Voice behavior didefinisikan sebagai komunikasi *diskresioner* tentang ide, saran, perhatian, atau pendapat tentang masalah terkait pekerjaan dengan maksud untuk meningkatkan fungsi organisasi atau

unit/divisi. *Voice behavior* mengacu pada perilaku yang secara proaktif menantang status quo dan membuat perubahan yang konstruktif (Liu et al., 2010). *Voice behavior* telah menarik perhatian penting dari para peneliti dan manajer dalam beberapa tahun terakhir. *Voice behavior* karyawan sangat penting untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan organisasi di bawah persaingan yang cepat dan ketat (Jada & Mukhopadhyay, 2018; Younas et al., 2023). Mengingat pentingnya *voice behavior* maka berbagai upaya telah dilakukan untuk mengeksplorasi faktor proksimal dan distal yang mempengaruhi *voice behavior*. Misalnya, pengaruh faktor kepribadian, *locus of control, self-efficacy*, dan variabel lainnya (Kong et al., 2017).

Pengakuan pentingnya *voice behavior* untuk seluruh organisasi telah memotivasi para peneliti untuk memperhatikan latar belakang teoretisnya. Van Dyne dan LePine (1998) pertama kali mempresentasikan konsep *voice behavior* dan konsep ini dikembangkan lebih lanjut oleh banyak peneliti. Berbagai fakator seperti faktor pribadi, motivasi dan kontekstual yang menggerakkan karyawan untuk *voice behavior*. Penelitian sebelumnya tentang *voice behavior* yang meneliti anteseden suara terkait dengan perbedaan dan konteks individu (Van Dyne & LePine, 1998). Tren akhir-akhir ini memiliki kecenderungan terhadap faktor psikologis di balik perilaku suara yang memperluas konsep *voice behavior* dan menjabarkannya menjadi dua aspek yang berbeda yaitu suara *voice behavior* promotif dan *voice behavior* prohibitif. *Voice behavior* promotif mewakili kepedulian karyawan terhadap perbaikan proses kerja dan pendapat serta ide

konstruktif untuk membantu organisasi dalam mencapai target kinerja. *Voice behavior* prohibitif di sisi lain mewakili saran karyawan untuk melarang beberapa praktik yang dapat menyebabkan kerugian dan dapat menimbulkan masalah kritis dalam organisasi (Liu et al., 2010).

2.4. Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini menjadi landasan empiris untuk penelitian terkait dengan *voice behavior*, rincian penelitian sebelumnya disajikan sebagai berikut.

2.4.1. Dukungan studi: *empowering leadership* terhadap *voice behavior*

1. (Jackson Makwetta et al., 2021a) meneliti pengaruh *empowering leadership* terhadap *voice behavior* karyawan berdasarkan peran mediasi *psychological empowerment*. Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan tanggapan dari 151 responden terutama adalah pendekatan penelitian kuantitatif dengan alat bantu kuesioner. Penelitian ini menggunakan *random sampling* untuk melibatkan responden dalam penelitian. Teknik analisis menggunakan matriks korelasi, analisis regresi dan pendekatan bootstrap dilakukan untuk menganalisis data yang dikumpulkan dari kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif antara variabel yang diukur. Seluruh hipotesis yang diuji mengungkapkan hubungan positif yang signifikan antara *empowering leadership* dan *voice behavior*, *psychological empowerment* dan *voice behavior*, dan peran

mediasi *psychological empowerment*. Temuan ini bermanfaat dalam bidang akademik, industri dan organisasi. Organisasi dapat menggunakannya untuk menerapkan kepemimpinan yang memberdayakan dan mengukur perubahan perilaku karyawan, sikap, motivasi, dan pemberdayaan.

2. (Meng & Ma, 2019) meneliti hubungan antara *empowering leadership behavior*, *perceived organizational status* dan *voice behavior*. Teknik analisis menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowering leadership behavior* memiliki dampak positif yang signifikan terhadap *voice behavior*, dan *perceived organizational status* memainkan peran mediasi antara *empowering leadership behavior* dan *voice behavior*.
3. (Tian & Chae, 2023) meneliti hubungan antara dampak *empowering leadership* pada *voice behavior* yang konstruktif berdasarkan mediasi *task significance* dan *task overload*. Penelitian ini menganalisis 294 tanggapan kuesioner dari bawahan dan atasan di berbagai industri di Korea. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif, *confirmatory factor analysis*, dan *structural equation model*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil statistik mendukung hipotesis bahwa *task significance* dan *task overload* secara parsial memediasi hubungan antara *empowering leadership* dan *voice behavior* yang konstruktif. Secara khusus, penelitian ini menemukan bahwa *empowering leadership* dapat mendorong *voice behavior* yang

konstruktif dengan menginduksi pengakuan terhadap *task significance* dan dapat menekan *voice behavior* yang konstruktif dengan menyebabkan *task overload*. Hasil ini menegaskan bahwa *empowering leadership* secara tidak langsung mempengaruhi *voice behavior* yang konstruktif melalui karakteristik pekerjaan. Temuan ini memiliki implikasi teoretis dan praktis yang penting dan mendukung untuk penelitian di masa depan.

4. (Jada & Mukhopadhyay, 2018) menjelaskan tujuan penelitian untuk mengeksplorasi hubungan antara *empowering leadership* dan *voice behavior* konstruktif karyawan dalam dinamika organisasi. Penelitian ini mengusulkan model mediasi yang dimoderasi untuk menganalisis hubungan antara *empowering leadership*, evaluasi inti diri karyawan, keamanan psikologis, dan *voice behavior* yang konstruktif. Penelitian ini mengumpulkan data survei dari sampel 282 eksekutif layanan di sebuah organisasi India. Studi ini menggunakan makro Proses SPSS (model mediasi termoderasi) untuk menganalisis data yang dikumpulkan. Selain itu, digunakan grafik moderasi untuk menjelaskan efek interaksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowering leadership* secara positif memengaruhi *voice behavior* konstruktif karyawan. Hasil statistik menunjukkan terdapat dampak mediasi keamanan psikologis antara *empowering leadership* dan *voice behavior* konstruktif, dan peran moderator evaluasi diri inti antara *empowering leadership* dan keamanan psikologis.

5. (Jada & Mukhopadhyay, 2019) menjelaskan tujuan penelitian untuk mengungkap dampak dari sifat-sifat kepribadian pemimpin, keramahan, kesadaran, dan neurotisme, pada *voice behavior* konstruktif karyawan melalui dampak mediasi berurutan yang diusulkan dari *empowering leadership* dan *leader–member exchange* (LMX). Populasi dan sampel sebanyak 262 eksekutif layanan yang berbasis di sektor swasta India, menggunakan metode pemodelan persamaan struktural kuadrat parsial terkecil. Penelitian ini menggunakan SPSS Processmacro (model mediasi serial) untuk menganalisis data yang dikumpulkan. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara kesetujuan dan kesadaran dengan *empowering leadership*, neurotisisme ditemukan berhubungan negatif. Hasilnya juga memberikan dukungan untuk efek mediasi LMX antara *empowering leadership* dan *voice behavior* yang konstruktif.
6. (Cheng et al., 2014) menjelaskan tujuan penelitian untuk menggambarkan kepemimpinan etis dan perspektif teori fokus pengaturan untuk menguji peran mediasi keterlibatan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan *voice behavior*, dan membahas efek moderasi dari fokus promosi pada hubungan antara kepemimpinan etis dan keterlibatan kerja. Penelitian ini menggunakan sampel 239 pengawas-bawahan yang dikumpulkan dari lembaga penelitian ekonomi besar di Taiwan utara untuk menguji semua hipotesis. Hasil ini menemukan bahwa kepemimpinan etis memfasilitasi

bawahan untuk terlibat dalam pekerjaan dan mendorong bawahan untuk *voice behavior*. Studi ini juga mengungkapkan hubungan positif antara kepemimpinan etis dan keterlibatan kerja yang dimoderatori oleh fokus pengaturan diri bawahan, yang didorong oleh fokus pada promosi.

7. (Chen et al., 2018) studi ini menjelaskan bahwa dalam situasi di mana kepemimpinan transformasional berlaku, kebermaknaan yang dirasakan dalam pekerjaan memainkan peran penting dalam menghasilkan motivasi intrinsik di kalangan karyawan, khususnya dapat memengaruhi karyawan untuk berusaha memberi manfaat bagi organisasi melalui keterlibatan dalam *voice behavior*. Studi ini menggunakan metode kuesioner *cross-sectional* untuk mengumpulkan data dari 172 karyawan dari 40 perusahaan. Teknik analisis menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang menganggap pekerjaan sebagai sesuatu yang bermakna berhubungan secara positif, melalui efek langsung, dengan *voice behavior* baik promotif maupun penghalang. Karyawan menganggap pekerjaan bermakna ditemukan untuk sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *voice behavior* promotif, tetapi bukan *voice behavior* penghalang. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang menganggap pekerjaan mereka bermakna terlibat dalam lebih banyak *voice behavior* yang pada akhirnya dapat menguntungkan organisasi.

2.4.2. Dukungan studi: *empowering leadership* terhadap *psychological empowerment*

8. (Grošelj et al., 2020) menjelaskan tujuan penelitian untuk menganalisis peran moderasi dari *psychological empowerment* pada hubungan antara kepemimpinan otentik dan perilaku kerja inovatif, serta kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Studi ini menerapkan penelitian metode campuran. Studi lapangan kuantitatif dilakukan pada sampel 126 karyawan di sebuah perusahaan teknologi multinasional. Teknik analisis menggunakan uji-t sampel berpasangan diikuti dengan analisis regresi hierarkis untuk menguji hipotesis. Studi kualitatif terdiri dari analisis isi wawancara mendalam semi-terstruktur dengan empat pemimpin. Hasil penelitian ini memberikan konfirmasi lebih lanjut tentang hubungan positif antara kepemimpinan dan perilaku kerja yang inovatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological empowerment* memoderasi hubungan antara kepemimpinan (kepemimpinan otentik dan transformasional) dan perilaku kerja inovatif.
9. (Syahrul, 2020) menjelaskan tujuan penelitian untuk menguji pengaruh *empowering leadership* terhadap motivasi intrinsik berdasarkan peran *psychological empowerment* sebagai mediasi. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia (BKSPDM) Kabupaten Jeneponto. Sampel tersebar di bidang kesekretariatan dan

tiga bidang yaitu bidang mutasi dan penilaian kerja, bidang pendidikan dan pelatihan, serta bidang pengadaan pemberhentian, informasi dan pembinaan aparatur. Karyawan yang terpilih sebagai responden bekerja minimal satu tahun dengan mempertimbangkan keterikatan karyawan dalam interaksinya dengan pimpinan dan motivasi intrinsik yang mereka rasakan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik. Semakin tinggi *empowering leadership* yang ditunjukkan oleh pimpinan kepada pegawai, maka motivasi intrinsik pegawai akan semakin meningkat. Selain itu, model *psychological empowerment* secara parsial memediasi pengaruh *empowering leadership* terhadap motivasi intrinsik. Karyawan yang merasa diberdayakan secara psikologis dengan beberapa kognisi seperti kompetensi, penentuan nasib sendiri, kebermaknaan, dan pengaruhnya akan menghasilkan motivasi intrinsik pada karyawan untuk bekerja secara optimal.

10. (Qatrunnada & Parahyanti, 2019) menjelaskan tujuan penelitian untuk menguji *empowering leadership* dan keterikatan kerja berdasarkan peran *psychological empowerment* sebagai mediator. Penelitian ini menggunakan desain survei *cross-sectional convenience* yang digunakan untuk mengumpulkan data pada satu waktu dengan survei *online* dan *offline*. Partisipan sebanyak 140 adalah karyawan milenial Indonesia dari berbagai organisasi. Kuesioner *empowering leadership*

(ELQ), Kuesioner Pengukuran Pemberdayaan (MEQ), dan versi pendek Keterlibatan Kerja (UWES-9) diberikan, dan model mediasi Hayes dan PROCESS Macro digunakan untuk menyelidiki hipotesis peran mediasi *psychological empowerment* di hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological empowerment* memediasi hubungan antara *empowering leadership* dan keterlibatan kerja. Penelitian ini dilakukan sebagai lanjutan dari penelitian sebelumnya yang lebih mendalami peran *psychological empowerment* sebagai mediator dalam hubungan antara *empowering leadership* dan keterikatan kerja di kalangan karyawan milenial, khususnya di Indonesia.

11. (Dewettinck & Van Ameijde, 2011) menjelaskan tujuan penelitian untuk menyelidiki hubungan antara *leadership empowerment behaviour* (LEB), *employee psychological empowerment* dan sikap karyawan (komitmen afektif dan kepuasan kerja) dan niat perilaku (niat untuk tinggal). Hipotesis diuji secara bersamaan pada sampel 380 karyawan layanan garis depan, teknik analisis menggunakan pemodelan persamaan struktural. Hasil penelitian ini menemukan hubungan langsung antara *leadership empowerment behaviour* dan kepuasan kerja dan komitmen afektif. *Employee psychological empowerment* sebagian memediasi hubungan ini. Sikap karyawan juga terbukti berhubungan dengan niat untuk tinggal.

12. (Fong & Snape, 2015) menjelaskan tujuan penelitian untuk menguji pengaruh *leadership empowerment*, *psychological empowerment* terhadap hasil kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan data dari 266 karyawan dan penyelia dari 41 tim kerja di divisi perusahaan telekomunikasi besar Hong Kong. *Leadership empowerment* memiliki tingkat kesepakatan dalam kelompok yang dapat diterima dan variabilitas antar kelompok, memberikan dukungan untuk analisisnya sebagai konstruksi tingkat kelompok. Menguji model multi-level di mana *psychological empowerment* dihipotesiskan untuk memediasi hubungan antara *leadership empowerment* di dalam kelompok dan antara kelompok dan hasil individu, *leadership empowerment* dikaitkan dengan *psychological empowerment* di kedua tingkatan. Hasil penelitian membuktikan efek mediasi yang signifikan pada tingkat individu dan kelompok. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya menganalisis perbedaan dalam kelompok dan antar kelompok dalam *leadership empowerment* dan pengaruhnya terhadap sikap dan perilaku individu.
13. (Joo & Jo, 2017) menjelaskan tujuan penelitian untuk menyelidiki pengaruh kepemimpinan otentik yang dirasakan dari supervisor dan evaluasi inti diri karyawan terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) mereka dan untuk menguji peran *psychological empowerment* sebagai mediator parsial dari hubungan tersebut. Survei *cross-sectional* digunakan untuk memperoleh persepsi individu dari karyawan

yang bekerja di salah satu perusahaan terbesar di Korea. Sampel penelitian sebanyak 374. Validitas konstruk dari masing-masing model pengukuran diuji dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA) dan model struktural yang dihipotesiskan diuji dengan *structural equation modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik yang dirasakan, evaluasi inti diri, dan *psychological empowerment* karyawan berdampak signifikan terhadap OCB karyawan, terhitung 58% dari varian OCB. Selain itu, 54% varian dalam *psychological empowerment* dijelaskan oleh kepemimpinan otentik dan evaluasi diri inti, sebagian memediasi hubungan antara kepemimpinan otentik dan OCB dan hubungan antara evaluasi diri inti dan OCB.

14. (Kundu et al., 2019) menjelaskan tujuan penelitian untuk menguji pengaruh *leadership empowerment* terhadap prestasi kerja karyawan melalui mediasi *psychological empowerment*. Data primer dikumpulkan dari 418 karyawan perbankan India. Teknik statistik seperti analisis faktor, regresi berganda, dan bootstrap melalui PROCESS digunakan untuk menganalisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *leadership empowerment* memiliki pengaruh positif terhadap *psychological empowerment* dan prestasi kerja bawahan. Analisis bootstrap mengungkapkan bahwa dimensi individu dari *psychological empowerment* secara berurutan memediasi efek perilaku *leadership empowerment* terhadap kinerja bawahan.

2.4.3. Dukungan studi: *psychological empowerment* terhadap *voice behavior*

15. (Ilyas et al., 2021) menjelaskan bahwa *voice behavior* karyawan telah mendapatkan perhatian yang signifikan dalam penelitian kontemporer karena konsekuensi positifnya bagi pekerja dan pemberi kerja. Merujuk pada teori pertukaran sosial, penelitian ini menguji peran mediasi kepuasan kerja dan pemberdayaan psikologis pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *voice behavior* karyawan. Data dikumpulkan melalui kuesioner survei dengan memanfaatkan desain studi *time-lagged* tiga gelombang dari karyawan dari berbagai organisasi sektor swasta dan publik di Pakistan. Beberapa mediasi paralel diuji melalui *Hayes's process macro*. Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan pemberdayaan psikologis secara parsial memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *voice behavior* karyawan.
16. (Yoo, 2017) menjelaskan tujuan penelitian untuk menguji *customer power* dan *voice behavior* karyawan *frontline* berdasarkan mediasi peran *psychological empowerment*. Data dikumpulkan dengan instrumen survei yang diberikan kepada karyawan *frontline* di dua bank terkemuka di Korea Selatan. Karyawan pada bank-bank tersebut bertanggung jawab untuk mendapatkan pelanggan baru dan mengelola hubungan dengan perbankan. Upaya pengumpulan data difasilitasi dengan dukungan aktif dari manajemen senior di kedua bank tersebut.

Teknik analisis menggunakan Structural Equation Model dengan LISREL 8.53. Literatur *psychological empowerment* karyawan mengakui pelanggan sebagai pemangku kepentingan eksternal yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan strategis, namun tidak ada penelitian yang meneliti dampak kekuatan pelanggan dari perspektif karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kehadiran pelanggan yang kuat dapat mengurangi *psychological empowerment* karyawan *frontline* dalam menjalankan peran relasional dan keputusan. Memahami pengalaman karyawan individu tentang kekuatan pelanggan memiliki implikasi yang signifikan untuk desain dan penyampaian interaksi konsumen-karyawan di tingkat mikro.

17. (Hu et al., 2018) menjelaskan tujuan penelitian untuk menguji tentang *voice behavior* staf dan anggota tim yang memiliki kecenderungan untuk menyuarakan dan menyumbangkan ide kepada tim. Studi ini didasarkan pada data yang dikumpulkan dari karyawan sebuah perusahaan milik negara di industri telekomunikasi. Untuk mengatasi persaingan yang ketat, perusahaan ini mendorong karyawan untuk memberikan saran konstruktif yang dapat mendorong perkembangan organisasi. Teknik analisis data menggunakan SPSS 21.0, AMOS 7.0 dan prosedur bootstrap. Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan profil demografis responden, SEM (Structural Equation Modeling) digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan, dan prosedur bootstrap digunakan untuk menguji pengaruh langsung

dan tidak langsung. Hasil penelitian ini yang didasarkan pada sampel 308 karyawan yang bekerja untuk perusahaan telekomunikasi milik negara di China, menunjukkan bahwa kepemimpinan etis mempromosikan *voice behavior* karyawan melalui LMX yang ditingkatkan, yang juga mengarah pada perasaan keamanan psikologis dan *psychological empowerment* yang lebih besar.

18. (Park et al., 2021) menjelaskan tujuan penelitian untuk meneliti dampak *empowerment* pada *voice behavior* promotif dan *voice behavior* penghalang dalam model mediasi yang dimoderasi, menunjukkan aliran yang berhubungan dengan pekerjaan sebagai mediator dan putaran ekspresi emosional pengawas sebagai moderator untuk karyawan perhotelan berdasarkan teori peristiwa afektif. Model yang diusulkan diuji menggunakan data pencocokan longitudinal yang dikumpulkan dari 142 karyawan restoran dan supervisor di berbagai tahapan waktu di China. Hasil penelitian menemukan bahwa aliran terkait pekerjaan memediasi hubungan antara *empowerment* dan *voice behavior* promotif dan penghalang, dan putaran ekspresi emosional penyelia memoderasi mediasi.
19. (L. Gao et al., 2011) menjelaskan tujuan penelitian untuk mengeksplorasi bagaimana kepercayaan karyawan terhadap pemimpin ketika berinteraksi dengan *empowering leader behaviors* dalam mempromosikan *voice behavior* karyawan. Penelitian ini menggunakan data yang dikumpulkan dari 314 karyawan di industri telekomunikasi di

China. Hasil penelitian ini menemukan bahwa hubungan antara kepercayaan pemimpin dan *voice behavior* karyawan menjadi lebih positif ketika *empowering leader behaviors* lebih tinggi daripada lebih rendah. Studi ini menemukan efek moderat dari *empowering leader behaviors* dalam hubungan antara kepercayaan pemimpin dan *voice behavior* karyawan untuk tiga jenis *empowering leader behaviors* yaitu, pengambilan keputusan partisipatif, menginformasikan, dan pembinaan.

20. (Wang et al., 2016) menjelaskan tujuan penelitian untuk menguji efek mediasi dari *psychological empowerment* karyawan dalam hubungan pertukaran pemimpin-anggota (LMX)- *voice behavior* karyawan, dan apakah kejelasan peran memoderasi efek tersebut. Survei kuesioner berpasangan digunakan untuk mengumpulkan data dari 295 karyawan dan supervisor dari sembilan perusahaan di Republik Rakyat Tiongkok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model mediasi termoderasi yang dihipotesiskan yang digunakan dalam penelitian ini didukung. *Psychological empowerment* memediasi hubungan positif antara LMX dan *voice behavior* karyawan, dan kejelasan peran yang lebih kuat cenderung memperkuat hubungan tidak langsung.

Rangkuman penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini (*voice behavior*) ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 2.1 Rangkuman penelitian terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Tujuan Penelitian	Metodologi	Temuan
1.	(Jackson Makwetta et al., 2021a)	Meneliti pengaruh *empowering leadership* terhadap *voice behavior* karyawan berdasarkan peran mediasi *psychological empowerment*	Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan tanggapan dari 151 responden terutama adalah pendekatan penelitian kuantitatif dengan alat bantu kuesioner. Penelitian ini menggunakan *random sampling* untuk melibatkan responden dalam penelitian. Teknik analisis menggunakan matriks korelasi, analisis regresi dan pendekatan bootstrap dilakukan untuk menganalisis data yang dikumpulkan dari kuesioner	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif antara variabel yang diukur. Seluruh hipotesis yang diuji mengungkapkan hubungan positif yang signifikan antara *empowering leadership* dan *voice behavior*, *psychological empowerment* dan *voice behavior*, dan peran mediasi *psychological empowerment*.
2.	(Meng & Ma, 2019)	Meneliti hubungan antara *empowering leadership behavior*, *perceived organizational status* dan *voice behavior*	Teknik analisis menggunakan analisis regresi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowering leadership behavior* memiliki dampak positif yang signifikan terhadap *voice behavior*, dan

				perceived organizational status memainkan peran mediasi antara *empowering leadership behavior* dan *voice behavior*.
3.	(Tian & Chae, 2023)	Meneliti hubungan antara dampak *empowering leadership* pada *voice behavior* yang konstruktif berdasarkan mediasi *task significance* dan *task overload*.	Penelitian ini menganalisis 294 tanggapan kuesioner dari bawahan dan atasan di berbagai industri di Korea. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif, *confirmatory factor analysis*, dan *structural equation model*.	Hasil ini menegaskan bahwa *empowering leadership* secara tidak langsung mempengaruhi *voice behavior* yang konstruktif melalui karakteristik pekerjaan.
4.	(Jada & Mukhopadhyay, 2018)	Untuk mengeksplorasi hubungan antara *empowering leadership* dan *voice behavior* konstruktif karyawan dalam dinamika organisasi.	Penelitian ini mengusulkan model mediasi yang dimoderasi untuk menganalisis hubungan antara *empowering leadership*, evaluasi inti diri karyawan, keamanan psikologis, dan *voice behavior* yang konstruktif. Penelitian ini mengumpulkan data survei dari sampel 282 eksekutif layanan di sebuah organisasi India. Studi ini menggunakan makro Proses	Hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowering leadership* secara positif memengaruhi *voice behavior* konstruktif karyawan. Hasil statistik menunjukkan terdapat dampak mediasi keamanan psikologis antara *empowering leadership* dan *voice behavior* konstruktif, dan peran moderator evaluasi diri inti antara *empowering leadership* dan keamanan psikologis.

			SPSS (model mediasi termoderasi) untuk menganalisis data yang dikumpulkan. Selain itu, digunakan grafik moderasi untuk menjelaskan efek interaksi.	
5.	(Jada & Mukhopadhyay, 2019)	Untuk mengungkap dampak dari sifat-sifat kepribadian pemimpin, keramahan, kesadaran, dan neurotisme, pada *voice behavior* konstruktif karyawan melalui dampak mediasi berurutan yang diusulkan dari *empowering leadership* dan *leader–member exchange* (LMX).	Populasi dan sampel sebanyak 262 eksekutif layanan yang berbasis di sektor swasta India, menggunakan metode pemodelan persamaan struktural kuadrat parsial terkecil. Penelitian ini menggunakan SPSS Processmacro (model mediasi serial) untuk menganalisis data yang dikumpulkan.	Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara kesetujuan dan kesadaran dengan *empowering leadership*, neurotisisme ditemukan berhubungan negatif. Hasilnya juga memberikan dukungan untuk efek mediasi LMX antara *empowering leadership* dan *voice behavior* yang konstruktif.
6.	(Cheng et al., 2014)	Menggambarkan kepemimpinan etis dan perspektif teori fokus pengaturan untuk menguji peran mediasi keterlibatan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan *voice behavior*, dan membahas efek moderasi dari fokus promosi pada hubungan antara	Penelitian ini menggunakan sampel 239 pengawas-bawahan yang dikumpulkan dari lembaga penelitian ekonomi besar di Taiwan utara untuk menguji semua hipotesis.	Hasil ini menemukan bahwa kepemimpinan etis memfasilitasi bawahan untuk terlibat dalam pekerjaan dan mendorong bawahan untuk *voice behavior*. Studi ini juga mengungkapkan hubungan positif antara kepemimpinan etis

		kepemimpinan etis dan keterlibatan kerja.		dan keterlibatan kerja yang dimoderatori oleh fokus pengaturan diri bawahan, yang didorong oleh fokus pada promosi.
7.	(Chen et al., 2018)	studi ini menjelaskan bahwa dalam situasi di mana kepemimpinan transformasional berlaku, kebermaknaan yang dirasakan dalam pekerjaan memainkan peran penting dalam menghasilkan motivasi intrinsik di kalangan karyawan, khususnya dapat memengaruhi karyawan untuk berusaha memberi manfaat bagi organisasi melalui keterlibatan dalam *voice behavior*.	Studi ini menggunakan metode kuesioner *cross-sectional* untuk mengumpulkan data dari 172 karyawan dari 40 perusahaan. Teknik analisis menggunakan analisis regresi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang menganggap pekerjaan sebagai sesuatu yang bermakna berhubungan secara positif, melalui efek langsung, dengan *voice behavior* baik promotif maupun penghalang. Karyawan menganggap pekerjaan bermakna ditemukan untuk sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *voice behavior* promotif, tetapi bukan *voice behavior* penghalang. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang menganggap pekerjaan mereka bermakna terlibat dalam lebih banyak *voice behavior* yang pada akhirnya dapat

				menguntungkan organisasi.
8.	(Grošelj et al., 2020)	Untuk menganalisis peran moderasi dari *psychological empowerment* pada hubungan antara kepemimpinan otentik dan perilaku kerja inovatif, serta kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.	Studi ini menerapkan penelitian metode campuran. Studi lapangan kuantitatif dilakukan pada sampel 126 karyawan di sebuah perusahaan teknologi multinasional. Teknik analisis menggunakan uji-t sampel berpasangan diikuti dengan analisis regresi hierarkis untuk menguji hipotesis. Studi kualitatif terdiri dari analisis isi wawancara mendalam semi-terstruktur dengan empat pemimpin.	Hasil penelitian ini memberikan konfirmasi lebih lanjut tentang hubungan positif antara kepemimpinan dan perilaku kerja yang inovatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological empowerment* memoderasi hubungan antara kepemimpinan (kepemimpinan otentik dan transformasional) dan perilaku kerja inovatif.
9.	(Syahrul, 2020)	Untuk menguji pengaruh *empowering leadership* terhadap motivasi intrinsik berdasarkan peran *psychological empowerment* sebagai mediasi.	Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia (BKSPDM) Kabupaten Jeneponto. Sampel tersebar di bidang kesekretariatan dan tiga bidang yaitu	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik. Semakin tinggi *empowering leadership* yang ditunjukkan oleh pimpinan kepada pegawai, maka motivasi intrinsik pegawai akan semakin meningkat.

			bidang mutasi dan penilaian kerja, bidang pendidikan dan pelatihan, serta bidang pengadaan pemberhentian, informasi dan pembinaan aparatur. Karyawan yang terpilih sebagai responden bekerja minimal satu tahun dengan mempertimbangkan keterikatan karyawan dalam interaksinya dengan pimpinan dan motivasi intrinsik yang mereka rasakan.	Selain itu, model *psychological empowerment* secara parsial memediasi pengaruh *empowering leadership* terhadap motivasi intrinsik. Karyawan yang merasa diberdayakan secara psikologis dengan beberapa kognisi seperti kompetensi, penentuan nasib sendiri, kebermaknaan, dan pengaruhnya akan menghasilkan motivasi intrinsik pada karyawan untuk bekerja secara optimal.
10.	(Qatrunnada & Parahyanti, 2019)	Untuk menguji *empowering leadership* dan keterikatan kerja berdasarkan peran *psychological empowerment* sebagai mediator.	Penelitian ini menggunakan desain survei *cross-sectional convenience* yang digunakan untuk mengumpulkan data pada satu waktu dengan survei *online* dan *offline*. Partisipan sebanyak 140 adalah karyawan milenial Indonesia dari berbagai organisasi. Kuesioner *empowering leadership* (ELQ), Kuesioner	Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological empowerment* memediasi hubungan antara *empowering leadership* dan keterlibatan kerja. Penelitian ini dilakukan sebagai lanjutan dari penelitian sebelumnya yang lebih mendalami peran *psychological empowerment* sebagai mediator dalam hubungan antara *empowering*

			Pengukuran Pemberdayaan (MEQ), dan versi pendek Keterlibatan Kerja (UWES-9) diberikan, dan model mediasi Hayes dan PROCESS Macro digunakan untuk menyelidiki hipotesis peran mediasi *psychological empowerment* di hubungan antar variabel.	*leadership* dan keterikatan kerja di kalangan karyawan milenial, khususnya di Indonesia.
11.	(Dewettinck & Van Ameijde, 2011)	Untuk menyelidiki hubungan antara *leadership empowerment behaviour* (LEB), *employee psychological empowerment* dan sikap karyawan (komitmen afektif dan kepuasan kerja) dan niat perilaku (niat untuk tinggal).	Hipotesis diuji secara bersamaan pada sampel 380 karyawan layanan garis depan, teknik analisis menggunakan pemodelan persamaan struktural.	Hasil penelitian ini menemukan hubungan langsung antara *leadership empowerment behaviour* dan kepuasan kerja dan komitmen afektif. *Employee psychological empowerment* sebagian memediasi hubungan ini. Sikap karyawan juga terbukti berhubungan dengan niat untuk tinggal.
12.	(Fong & Snape, 2015)	Untuk menguji pengaruh *leadership empowerment*, *psychological empowerment* terhadap hasil kerja karyawan.	Penelitian ini menggunakan data dari 266 karyawan dan penyelia dari 41 tim kerja di divisi perusahaan telekomunikasi besar Hong Kong. *Leadership*	Hasil penelitian membuktikan efek mediasi yang signifikan pada tingkat individu dan kelompok. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya menganalisis

			empowerment memiliki tingkat kesepakatan dalam kelompok yang dapat diterima dan variabilitas antar kelompok, memberikan dukungan untuk analisisnya sebagai konstruksi tingkat kelompok. Menguji model multi-level di mana *psychological empowerment* dihipotesiskan untuk memediasi hubungan antara *leadership empowerment* di dalam kelompok dan antara kelompok dan hasil individu, *leadership empowerment* dikaitkan dengan *psychological empowerment* di kedua tingkatan.	perbedaan dalam kelompok dan antar kelompok dalam *leadership empowerment* dan pengaruhnya terhadap sikap dan perilaku individu.
13.	(Joo & Jo, 2017)	Untuk menyelidiki pengaruh kepemimpinan otentik yang dirasakan dari supervisor dan evaluasi inti diri karyawan terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) mereka dan untuk menguji peran *psychological empowerment*	Survei *cross-sectional* digunakan untuk memperoleh persepsi individu dari karyawan yang bekerja di salah satu perusahaan terbesar di Korea. Sampel penelitian sebanyak 374. Validitas konstruk dari masing-masing model pengukuran diuji dengan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik yang dirasakan, evaluasi inti diri, dan *psychological empowerment* karyawan berdampak signifikan terhadap OCB karyawan, terhitung 58% dari varian OCB. Selain itu, 54%

		sebagai mediator parsial dari hubungan tersebut.	menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA) dan model struktural yang dihipotesiskan diuji dengan *structural equation modeling* (SEM).	varian dalam *psychological empowerment* dijelaskan oleh kepemimpinan otentik dan evaluasi diri inti, sebagian memediasi hubungan antara kepemimpinan otentik dan OCB dan hubungan antara evaluasi diri inti dan OCB.
14.	(Kundu et al., 2019)	Untuk menguji pengaruh *leadership empowerment* terhadap prestasi kerja karyawan melalui mediasi *psychological empowerment*.	Data primer dikumpulkan dari 418 karyawan perbankan India. Teknik statistik seperti analisis faktor, regresi berganda, dan bootstrap melalui PROCESS digunakan untuk menganalisis data.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa *leadership empowerment* memiliki pengaruh positif terhadap *psychological empowerment* dan prestasi kerja bawahan. Analisis bootstrap mengungkapkan bahwa dimensi individu dari *psychological empowerment* secara berurutan memediasi efek perilaku *leadership empowerment* terhadap kinerja bawahan.
15.	(Ilyas et al., 2021)	*Voice behavior* karyawan telah mendapatkan perhatian yang signifikan dalam penelitian kontemporer karena	Data dikumpulkan melalui kuesioner survei dengan memanfaatkan desain studi *time-lagged* tiga gelombang dari	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan pemberdayaan psikologis secara parsial memediasi hubungan antara

		konsekuensi positifnya bagi pekerja dan pemberi kerja.	karyawan dari berbagai organisasi sektor swasta dan publik di Pakistan. Beberapa mediasi paralel diuji melalui *Hayes's process macro*.	kepemimpinan transformasional dan *voice behavior* karyawan.
16.	(Yoo, 2017)	Untuk menguji *customer power* dan *voice behavior* karyawan *frontline* berdasarkan mediasi peran *psychological empowerment*.	Data dikumpulkan dengan instrumen survei yang diberikan kepada karyawan *frontline* di dua bank terkemuka di Korea Selatan. Karyawan pada bank-bank tersebut bertanggung jawab untuk mendapatkan pelanggan baru dan mengelola hubungan dengan perbankan. Upaya pengumpulan data difasilitasi dengan dukungan aktif dari manajemen senior di kedua bank tersebut. Teknik analisis menggunakan Structural Equation Model dengan LISREL 8.53.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kehadiran pelanggan yang kuat dapat mengurangi *psychological empowerment* karyawan *frontline* dalam menjalankan peran relasional dan keputusan. Memahami pengalaman karyawan individu tentang kekuatan pelanggan memiliki implikasi yang signifikan untuk desain dan penyampaian interaksi konsumen-karyawan di tingkat mikro.
17.	(Hu et al., 2018)	untuk menguji tentang *voice behavior* staf dan anggota tim yang memiliki kecenderungan untuk menyuarakan dan	Studi ini didasarkan pada data yang dikumpulkan dari karyawan sebuah perusahaan milik negara di industri telekomunikasi. Untuk mengatasi	Hasil penelitian ini yang didasarkan pada sampel 308 karyawan yang bekerja untuk perusahaan telekomunikasi milik negara di China,

		menyumbangkan ide kepada tim.	persaingan yang ketat, perusahaan ini mendorong karyawan untuk memberikan saran konstruktif yang dapat mendorong perkembangan organisasi. Teknik analisis data menggunakan SPSS 21.0, AMOS 7.0 dan prosedur bootstrap. Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan profil demografis responden, SEM (Structural Equation Modeling) digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan, dan prosedur bootstrap digunakan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung.	menunjukkan bahwa kepemimpinan etis mempromosikan *voice behavior* karyawan melalui LMX yang ditingkatkan, yang juga mengarah pada perasaan keamanan psikologis dan *psychological empowerment* yang lebih besar.
18.	(Park et al., 2021)	Untuk meneliti dampak *empowerment* pada *voice behavior* promotif dan *voice behavior* penghalang dalam model mediasi yang dimoderasi, menunjukkan aliran yang berhubungan dengan pekerjaan sebagai mediator dan putaran	Model yang diusulkan diuji menggunakan data pencocokan longitudinal yang dikumpulkan dari 142 karyawan restoran dan supervisor di berbagai tahapan waktu di China.	Hasil penelitian menemukan bahwa aliran terkait pekerjaan memediasi hubungan antara *empowerment* dan *voice behavior* promotif dan penghalang, dan putaran ekspresi emosional penyelia memoderasi mediasi.

		ekspresi emosional pengawas sebagai moderator untuk karyawan perhotelan berdasarkan teori peristiwa afektif.		
19.	(L. Gao et al., 2011)	Untuk mengeksplorasi bagaimana kepercayaan karyawan terhadap pemimpin ketika berinteraksi dengan *empowering leader behaviors* dalam mempromosikan *voice behavior* karyawan.	Penelitian ini menggunakan data yang dikumpulkan dari 314 karyawan di industri telekomunikasi di China.	Hasil penelitian ini menemukan bahwa hubungan antara kepercayaan pemimpin dan *voice behavior* karyawan menjadi lebih positif ketika *empowering leader behaviors* lebih tinggi daripada lebih rendah. Studi ini menemukan efek moderat dari *empowering leader behaviors* dalam hubungan antara kepercayaan pemimpin dan *voice behavior* karyawan untuk tiga jenis *empowering leader behaviors* yaitu, pengambilan keputusan partisipatif, menginformasikan, dan pembinaan.
20.	(Wang et al., 2016)	Untuk menguji efek mediasi dari *psychological empowerment* karyawan dalam hubungan pertukaran pemimpin-anggota (LMX)- *voice*	Survei kuesioner berpasangan digunakan untuk mengumpulkan data dari 295 karyawan dan supervisor dari sembilan perusahaan di	Hasil penelitian menunjukkan bahwa model mediasi termoderasi yang dihipotesiskan yang digunakan dalam penelitian ini didukung. *Psychological*

		behavior karyawan, dan apakah kejelasan peran memoderasi efek tersebut.	Republik Rakyat Tiongkok.	*empowerment* memediasi hubungan positif antara LMX dan *voice behavior* karyawan, dan kejelasan peran yang lebih kuat cenderung memperkuat hubungan tidak langsung.