

## Kepemimpinan inklusif dan voice behavior pada karyawan: Menguji peran budaya inovatif

### *Inclusive leadership and voice behavior among employees: Examining the role of an innovative culture*

Zakia Nur Rohmah

Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Depok Jawa Barat

Arum Etikariena

Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Depok Jawa Barat

Alice Salendu

Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Depok Jawa Barat

E-mail: [zakia.nur@ui.ac.id](mailto:zakia.nur@ui.ac.id)

#### Abstract

Organizational culture is one of the predictors that can influence employees' voice behavior. However, research on organizational innovation culture with employee voice behavior still needs to be more extensive and needed. This study aims to determine the role of innovative organizational culture in mediating the relationship between inclusive leadership and employee voice behavior. The study conveniently sampled 174 employees from various innovative companies. The measuring instruments used are the Inclusive Leadership Scale ( $\alpha = 0.85$ ), Organizational Culture Assessment Instrument ( $\alpha = 0.84$ ), and the Voice Behavior Scale ( $\alpha = 0.93$ ) which have been adapted into Indonesian—data analysis with the PROCESS 4 model from Hayes. The result highlights that inclusive leadership was positively correlated with employee voice behavior, and innovative culture partially mediated the relationship between inclusive leadership and employee voice behavior. The implication for organizations is to set up leaders with inclusive characteristics through self-development and training, facilitating safe environments to express employee voices and opinions by implementing values that support flexibility and autonomy.

**Keywords:** Innovative culture; Inclusive leadership; Voice behavior; Organizational culture

#### Abstrak

Budaya organisasi merupakan prediktor yang mampu memengaruhi perilaku bersuara bagi karyawan. Namun, penelitian terkait budaya inovatif organisasi bersama dengan outcome perilaku bersuara karyawan ini masih minim diteliti dan memerlukan eksplorasi lebih lanjut. Penelitian ini bertujuan mengetahui peranan budaya inovatif organisasi dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku bersuara karyawan. Sampel penelitian adalah karyawan yang bekerja dari beberapa perusahaan yang diprediksi memiliki budaya organisasi yang inovatif dengan jumlah populasi yang tidak diketahui secara pasti dan dipilih menggunakan teknik convenience sampling. Alat ukur yang dipakai adalah Inclusive Leadership Scale ( $\alpha = 0.85$ ), Organizational Culture Assessment Instrument ( $\alpha = 0.84$ ), Voice Behavior Scale ( $\alpha = 0.93$ ) yang telah diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia. Analisis data dengan PROCESS model 4 Hayes. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif secara positif berkorelasi dengan voice behavior, budaya inovatif memiliki efek mediasi parsial pada hubungan kepemimpinan inklusif dan voice behavior karyawan. Implikasi penelitian ini bagi organisasi supaya mampu memfasilitasi lingkungan yang aman bagi karyawan dalam menyampaikan suara dan pendapatnya dengan menyiapkan pemimpin-pemimpin yang memiliki karakteristik inklusif melalui pengembangan diri dan training serta menerapkan nilai-nilai yang mendukung fleksibilitas dan otonomi bagi karyawan.

**Kata kunci:** Budaya inovatif; Kepemimpinan inklusif; Perilaku suara; Budaya organisasi

Copyright © 2023. Zakia Nur Rohmah, Arum Etikariena, Alice Salendu

Received:2022-12-21

Revised:2023-01-21

Accepted:2023-05-16



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



## Pendahuluan

Berdasarkan artikel *Top 10 Workplace Trends* yang disusun oleh Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi di Amerika Serikat, memperoleh umpan balik sebagai bentuk karyawan dalam bersuara termasuk dalam tren ke-7 yang penting bagi organisasi (Society for industrial and Organizational Psychology, 2016). Organisasi mampu menunjukkan performa yang maksimal apabila didukung karyawan yang mau memberikan informasi dan gagasan yang berguna untuk perbaikan dalam organisasi (Ashiru dkk., 2021). Namun pada kenyataannya, hampir 72 persen karyawan lebih cenderung menunjukkan perilaku diam karena khawatir dianggap buruk dan merasa takut (Chakrabarty, 2021) bahkan juga menahan diri ketika mereka melihat perilaku yang tidak etis terjadi dalam organisasi (Wetherell & Pendell, 2022). Hal ini juga didukung 55 persen karyawan dari survei tersebut yang beranggapan bahwa lingkungan kerja mereka tidak aman bagi mereka untuk mengutarakan pendapatnya.

Di sisi lain, temuan studi yang dilakukan di organisasi bidang jasa menunjukkan bahwa peningkatan dan efektifitas organisasi dapat terjadi apabila didukung dengan karyawan yang mau menyuarakan ide maupun umpan balik terkait isu pekerjaan yang ada (Jiang dkk., 2018). Performa kerja dalam tim juga mampu meningkat dengan hadirnya karyawan yang berani menyampaikan suara mereka (He dkk., 2020). Karyawan yang mau menunjukkan perilaku berpendapat dan memberikan masukan bagi organisasi diketahui berdampak positif terhadap kreativitas dan performa individual mereka di tempat kerja (Chamberlin dkk., 2017; Chen & Hou, 2016). Perilaku ini juga dikenal dengan istilah *voice behavior*.

*Voice behavior* didefinisikan sebagai perilaku yang melampaui status quo dengan menyuarakan pendapat maupun ide yang bersifat konstruktif di luar dari deskripsi pekerjaan yang sudah ditentukan dengan maksud demi membawa perbaikan yang lebih baik bagi organisasi (LePine & van Dyne, 1998). *Voice behavior* juga merupakan hal yang penting bagi pengembangan organisasi (Jiang dkk., 2020). Bagi organisasi, ide-ide dari karyawan dapat berfungsi untuk mengidentifikasi peluang baru, melakukan perbaikan ketika masalah muncul dan mendukung fungsi organisasi ke posisi kompetitif yang lebih tinggi (Burriss dkk., 2022). Sementara itu, *voice behavior* juga dapat dilihat sebagai perilaku yang berpotensi terhadap risiko. Hal ini dikarenakan *voice behavior* dapat membawa tantangan dalam hubungan interpersonal dengan orang lain karena melampaui status quo meskipun memiliki tujuan yang konstruktif (Weiss & Zacher, 2022).

Disamping risiko tersebut, bagi karyawan *voice behavior* dapat mendorong performa, kepuasan dan keterlibatan kerja mereka (Jolly & Lee, 2021; Singh & Vanka, 2019). Karyawan dengan *voice behavior* akan mau mengutarakan pemikiran, ide dan pandangan yang dimiliki kepada atasan serta berpartisipasi aktif dalam urusan seputar pekerjaan dan kesejahteraan. Perilaku ini mampu membawa manfaat yang positif dimana informasi yang dibagikan karyawan dapat memicu kreativitas, inovasi dan kebijakan yang lebih baik di tempat kerja (Jiang dkk., 2018). Dengan mempertimbangkan manfaat positif *voice*

---

*behavior* yang akan diperoleh organisasi, maka organisasi perlu memberikan perhatian dalam mempromosikan *voice behavior* pada karyawan. Organisasi sebagai tempat mereka bekerja diharapkan mampu memfasilitasi lingkungan yang aman bagi karyawan untuk mengemukakan gagasan mereka.

Penelitian ini akan melihat *voice behavior* dalam literatur *organizational behavior* (OB) yang berfokus mendukung *voice behavior* di level individual sebagai salah satu perilaku proaktif (Wilkinson dkk., 2020). Berangkat dari *voice behavior* yang menjadi penting bagi organisasi, maka perlu adanya studi untuk melihat beberapa faktor yang dapat memunculkan *voice behavior* ini. Untuk mendukung terwujudnya perilaku *voice behavior* karyawan, penelitian terdahulu menunjukkan faktor-faktor yang dapat memunculkan *voice behavior*. Terdapat dua faktor yaitu faktor individual dan faktor kontekstual (Jiang dkk., 2018). Faktor individual misalnya seperti *core self-evaluation* (Aryee dkk., 2017), *cultural intelligence* (Jiang dkk., 2018) dan *voice efficacy* (Lebel & Patil, 2018) memiliki hubungan positif terhadap *voice* karyawan sedangkan pada faktor kontekstual terdapat kepemimpinan dengan kepemimpinan transformasional (Liang dkk., 2017) dan *empowering* (Raub & Robert, 2013) juga budaya iklim organisasi (Berry, 2004), dan *collective-level belief* (Morrison dkk., 2011) diketahui berkorelasi positif dengan *voice behavior* karyawan.

Salah satu faktor yang berperan memunculkan *voice behavior* adalah kepemimpinan. Kepemimpinan inklusif dianggap sebagai topik yang mendorong perhatian akademis dimana menurut Carmeli dkk (2010) pemimpin inklusif dicirikan dengan pemimpin yang mendukung keterbukaan, selalu siap sedia dan mudah diakses oleh anggota. Pemimpin yang inklusif juga mengapresiasi dan menawarkan kontribusi dari anggotanya (Nembhard & Edmondson, 2006). Terlebih lagi kepemimpinan ini menunjukkan adanya hubungan pada perilaku *in-role* dan *extra-role* seperti perilaku inovatif (Javed dkk., 2019) dan kreatif (Randel dkk., 2018) dimana *voice behavior* juga termasuk dalam perilaku *extra-role* ini (Wilkinson dkk., 2020). Penelitian lainnya yaitu milik Jiang dkk (2020) menunjukkan bahwa pemimpin yang inklusif dapat mendukung munculnya *voice behavior* karyawan melalui pertukaran pemimpin-anggota (LMX). Begitupula studi Jolly dan Lee (2021) yang menegaskan pemimpin yang menunjukkan keterbukaan ketika bersama kelompok dapat membuat karyawan melihat bahwa saran dan informasi yang mereka sampaikan dapat diterima oleh pemimpin dan anggota lainnya sehingga mampu menstimulasi karyawan untuk terus menunjukkan *voice behavior* mereka melalui kebutuhan kompetensi kepuasan dan keterhubungan. Berdasarkan beberapa hasil penelitian diatas, peneliti menduga adanya hubungan antara kepemimpinan inklusif dengan *voice behavior* karyawan sebagaimana perilaku *extra-role* lainnya.

Untuk memunculkan *voice behavior*, mengandalkan peran pemimpin saja tidaklah cukup. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan dan *voice behavior* memiliki hubungan yang lemah dengan nilai  $b = 0.27$  (Jiang dkk., 2020) dan hubungan itu menjadi lebih kuat ketika ditambahkan peran mediator dari pertukaran pemimpin-anggota (LMX). Melihat dari penelitian tersebut, menguji peran mediator lainnya yang berfungsi



sebagai mekanisme dalam memediasi hubungan antar kedua variabel juga menjadi perlu untuk diteliti (Jiang dkk., 2020; Qi & Liu, 2017). Budaya organisasi dikenal sebagai salah satu faktor yang dapat memunculkan *voice behavior* karyawan (Chou & Barron, 2016) dan masih menjadi faktor yang minim diteliti (Kiefer dkk., 2018). Budaya inovatif dalam *Competing Value Framework* disebut juga dimensi budaya adhokrasi yang menekankan diferensiasi, fleksibilitas, transformasi dan berorientasi pada inovasi (Cameron & Quinn, 2011; Hartnell dkk., 2019).

Organisasi dengan budaya inovatif lebih berfokus pada penemuan solusi baru, cepat dan tanggap dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Penelitian sebelumnya membuktikan bahwa budaya organisasi dapat mendorong terbentuknya perilaku positif karyawan seperti *voice behavior* (Berry, 2004; Hartnell dkk., 2019; Leach dkk., 2006). Dimana budaya yang diinternalisasikan dapat memengaruhi efektivitas organisasi yang salah satu didalamnya adalah output perilaku proaktif karyawan (Hartnell dkk., 2019). Penelitian ini akan menggunakan peran mediator budaya inovatif organisasi sebagai mekanisme yang menjembatani kepemimpinan inklusif dan *voice behavior*.

Budaya organisasi ini dapat dibentuk apabila didukung dengan hadirnya peran pemimpin. Penelitian Hanh Tran dan Choi, (2019) menunjukkan pemimpin inklusif mampu memengaruhi budaya belajar dalam organisasi. Studi dari Khan dkk, (2020) menunjukkan hasil bahwa pemimpin transformasional yang berfokus pada pendekatan relational seperti pemimpin inklusif diketahui berpengaruh positif terhadap budaya inovatif organisasi. Dimana pemimpin dalam interaksi dengan anggota akan terbuka menyampaikan visi dan tujuan bersama, untuk mencapai tujuan tersebut pemimpin ini akan menstimulasi sisi intelektual karyawan dengan membangun cara berpikir kreatif dan inovatif yang perlu diterapkan dalam organisasi (Khan dkk., 2020). Apabila cara berpikir ini ditanamkan dan dipraktikkan karyawan selama bekerja maka budaya inovatif ini akan dapat diinternalisasikan dan akan mendorong karyawan untuk mau bersedia menunjukkan perilaku *extra-role*, karena lingkungan bekerja memfasilitasi mereka untuk memberikan gagasan dan informasi secara terbuka demi perubahan yang lebih baik bagi organisasi (Qi & Liu, 2017). Dengan demikian, hadirnya peran seorang pemimpin inklusif dapat memengaruhi budaya inovatif dalam organisasi yang diduga mampu mendorong munculnya *voice behavior* pada karyawan.

Hubungan kepemimpinan inklusif, budaya inovatif dan *voice behavior* dapat dijelaskan menggunakan *social exchange theory* (SET). SET menekankan hubungan antar individu berlandaskan adanya *cost* dan *benefit* serta mempertimbangkan alternatif yang ada (Blau, 1964). Teori ini mengacu pada pertukaran sosial yang berasal dari hubungan antara organisasi dan karyawan. Pertukaran ini terjadi apabila organisasi dan karyawan mampu memberikan keuntungan satu sama lain berdasarkan kepercayaan yang dibangun antar keduanya (Wiradana & Dewi, 2021). Karyawan akan mengembangkan perilaku positif berdasarkan pengalaman yang ia peroleh dari organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Pemimpin yang menghargai dan menerima apapun keragaman bentuk kontribusi

---

karyawan akan memengaruhi persepsi karyawan bahwa mereka menerima perlakuan yang baik dari organisasi sehingga karyawan mau memberikan timbal balik dalam bentuk peningkatan kerja dan bersedia menunjukkan perilaku sukarela mereka dalam organisasi (Hanh Tran & Choi, 2019).

Kepemimpinan dalam pendekatan relational diketahui memiliki hubungan yang positif pada budaya inovatif organisasi (Khan dkk., 2020). Studi Wikhamn dan Hall, (2012) menjelaskan bahwa budaya menjadi media pertukaran nilai, norma, dan keyakinan yang dikomunikasikan organisasi kepada karyawannya. Budaya inovatif dalam organisasi dapat memberikan kesempatan pada karyawan untuk belajar dari kesalahan dan melakukan “*trial and error*” dalam pekerjaan mereka (Kalyani, 2011). Ketika karyawan melihat bahwa organisasi memfasilitasi lingkungan bekerja melalui nilai-nilai yang mendukung aktivitas kerja mereka, maka karyawan akan mau memberikan balasan dengan menunjukkan sikap dan perilaku *extra-role* dalam pekerjaannya (Liaquat & Mehmood, 2017). Dengan demikian, pemimpin inklusif yang menghargai keragaman anggota akan mampu membentuk lingkungan yang mengakomodir kebebasan berekspresi bagi anggotanya sehingga mereka mau bersedia menunjukkan *voice behavior* ketika bekerja. Oleh karena itu, budaya inovatif organisasi dianggap mampu memediasi hubungan antar kepemimpinan inklusif dan *voice behavior* pada karyawan.

Penelitian ini memiliki kontribusi dalam mengeksplorasi lebih lanjut faktor kontekstual budaya organisasi dalam hubungan kepemimpinan dan *voice behavior*. Studi ini bertujuan menghubungkan kepemimpinan inklusif dan *voice behavior* dengan budaya inovatif organisasi sebagai efek mediasi. Budaya inovatif organisasi yang termasuk dalam faktor kontekstual diharapkan mampu menjadi mekanisme yang memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan *voice behavior*. Dengan demikian, hipotesis dalam penelitian ini adalah budaya inovatif organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan *voice behavior* karyawan.

## **Metode**

### **Partisipan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis survey. Sampel yang terlibat dalam penelitian berjumlah 174 karyawan yang bekerja di beberapa perusahaan yang diprediksi memiliki budaya inovatif. Perusahaan dengan budaya inovatif dicirikan memiliki kebijakan dan budaya yang terbuka terhadap ide serta gagasan baru, memprioritaskan kualitas dan efisiensi dalam segala aspek bisnisnya serta melibatkan karyawan untuk berpartisipasi pada proyek dan proses pengambilan keputusan. Teknik *convenience sampling* dipilih sebagai metode pengambilan sampel karena metode ini menekankan ketersediaan responden dalam berpartisipasi secara sukarela di penelitian.

### **Prosedur**

Penelitian ini menggunakan survey yang dibuat dalam bentuk google form. Tautan survey kemudian disebarluaskan secara online melalui media sosial (LinkedIn, Instagram,



Twitter dan Whatsapp). Survey ini terdiri dari bagian pendahuluan yang menerangkan informasi mengenai penelitian, kemudian *informed consent*, sebagai bukti kesetujuan sebelum berpartisipasi dalam penelitian, bagian karakteristik partisipan dan bagian skala penelitian, yaitu *Inclusive Leadership Scale*, *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), dan *Voice Behavior Scale*. Prosedur penelitian ini juga telah diperiksa oleh Komisi Etik di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia dan telah memenuhi standar kaji etik yang berlaku.

### **Instrumen**

Untuk alat ukur yang digunakan adalah skala Likert dengan 6 pilihan jawaban mulai 1= sangat tidak sesuai, 2= tidak sesuai, 3= agak sesuai, 4 = cukup sesuai, 5 = sesuai, 6 = sangat sesuai. Skala penelitian adalah *self report* yang terdiri dari skala kepemimpinan inklusif, skala budaya inovatif organisasi dan skala *voice behavior* yang diadaptasi serta diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dengan metode *back translation*. Kemudian dilakukan pengujian validitas oleh *expert judgement* dan di uji coba kepada 30 karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item dari ketiga skala memiliki nilai *item total correlation* diatas 0.3 yang berarti bahwa seluruh item mampu mengukur tiap variabel secara konsisten dan valid untuk digunakan karena nilai *item total correlation* lebih besar dari 0.2 (Aiken, 1985)

**Kepemimpinan inklusif** dengan karakteristik pemimpin yang menunjukkan keterbukaan, ketersediaan dan mudah diakses oleh anggota diukur menggunakan skala dari Carmeli dkk, (2010) yang berjumlah 9 item berasal dari 3 dimensi dengan koefisien reliabilitas sebesar  $\alpha = .85$ . Salah satu item berbunyi “Atasan saya terbuka pada ide-ide baru”.

**Budaya inovatif** yang menekankan nilai adaptif pada lingkungan eksternal dan output yang inovatif (Cameron & Quinn, 2011) menggunakan satu dimensi *adhocracy culture* dari skala *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) yang telah digunakan dalam berbagai studi (Kim & Kim, 2015) dengan *cronbach alpha* sebesar 0.84. Jumlah item sebanyak 4 item dengan salah satunya berbunyi “Organisasi saya adalah tempat yang dinamis dan mendukung kewirausahaan”.

**Voice behavior** yang didefinisikan sebagai perilaku proaktif melalui pendapat karyawan yang melampaui status quo dan digunakan untuk kepentingan perbaikan bagi organisasi (LePine & van Dyne, 1998). Skala diadaptasi dari Liu dkk, (2010) berdasarkan skala milik Van Dyne dan LePine, (1998) dengan 9 item yang salah satunya berbunyi “Saya mengembangkan dan membuat rekomendasi kepada atasan saya terkait masalah yang mempengaruhi organisasi kami”. *Cronbach alpha* untuk skala ini sebesar 0.93 yang menunjukkan bahwa item-item reliabel dalam mengukur *voice behavior* karyawan.

### Analisis data

Mengenai analisis data, penelitian ini melakukan analisis deskriptif untuk melihat nilai rata - rata, standar deviasi dan korelasi antar variabel. Kemudian, menguji hipotesis menggunakan analisis regresi dengan PROCESS dari Hayes dan Scharkow, (Hayes & Scharkow, 2013) model 4 dalam software SPSS versi 22 untuk melihat peran mediator budaya inovatif organisasi dalam hubungan kepemimpinan inklusif dengan *voice behavior* karyawan.

### Hasil

#### Karakteristik partisipan

Karakteristik sampel mayoritas berusia 18 – 30 tahun sebanyak 147 sampel dengan persentase 84% dan usia 31 tahun ke-atas berjumlah 27 orang yaitu 16% , 61% berjenis kelamin perempuan sebanyak 106 karyawan dan 39% adalah laki-laki sebanyak 68 karyawan , dan rentang masa kerja terbanyak adalah 1- 10 tahun dengan 164 karyawan sebanyak 94% sedangkan sisanya 10 orang telah bekerja lebih dari 10 tahun dengan persentase 6% (Tabel 1)

**Tabel 1**

Karakteristik partisipan

Karakteristik	n	%
Jenis kelamin		
Laki- laki	68	61
Perempuan	106	39
Usia		
18 – 30 tahun	147	84
>30 tahun	27	16
Masa kerja		
1 – 10 tahun	164	94
>10 tahun	10	6

Ket. N = 174

### Analisis deskriptif

**Tabel 2**

Mean, standar deviasi, korelasi antar variabel

	M	SD	1	2	3
VB	38.65	8.16	1		
IC	17.12	3.48	0.406**	1	
IL	42.13	6.36	0.379**	0.532**	1

Ket. VB=voice behavior | IC=innovative culture | IL=inclusive leadership

\*\*p<0.01 (2-tailed); \*p<0.05 (2-tailed)



Hasil analisis deskriptif bisa dilihat pada tabel 2 yang menunjukkan nilai rata-rata, standar deviasi beserta korelasi setiap variabel. Tabel ini menunjukkan kepemimpinan inklusif memiliki korelasi yang positif dengan budaya inovatif organisasi ( $b= 0.532$ ;  $p<0.01$ ), kepemimpinan inklusif juga mempunyai hubungan yang positif dengan *voice behavior* karyawan ( $b= 0.379$ ;  $p<0.01$ ). Begitu pula variabel budaya inovatif organisasi juga memiliki korelasi yang signifikan dengan *voice behavior* karyawan ( $b= 0.406$ ;  $p<0.01$ ). Hal ini berarti pemimpin yang menunjukkan perilaku inklusif yang tinggi dapat membentuk budaya organisasi yang semakin inovatif, ketika budaya dalam organisasi semakin inovatif maka semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk mau memunculkan *voice behavior* mereka selama bekerja.

### Analisis regresi

Tabel 3

Uji Mediasi Process Hayes

	koefisien	t	p	Interpretasi
IL → IC	0.2908	8.2307	0.0000	a= sig.
IC → VB	0.6703	3.5441	0.0005	b= sig.
IL → VB	0.2911	2.8136	0.0055	c= sig.
	effect	Boot 95%		Interpretasi
		LLCI	ULCI	
Direct effect	0.2911	0.0869	0.4953	Sig.
Indirect effect	0.1949	0.0554	0.3624	Sig.

**Ket.** LLCI = Lower limit confident interval | UCLI = Upper limit confident interval

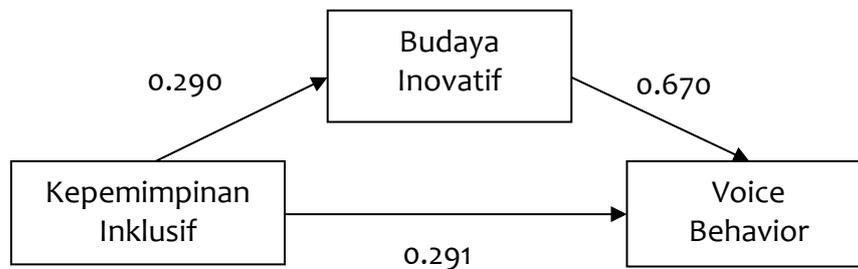
Di tabel 3 untuk membuktikan hipotesis, penelitian ini melakukan analisis regresi menggunakan PROCESS macro dari Hayes model 4 yang melihat peran mediator budaya inovatif organisasi dalam memediasi kepemimpinan inklusif dan *voice behavior*. Berdasarkan PROCESS dari Hayes, adanya efek mediasi dilihat dari angka bootstrapping koefisien interval dengan catatan tidak melewati angka nol (0) antara nilai batas atas dan nilai batas bawah. Hasil menemukan adanya efek mediasi atau pengaruh tidak langsung budaya inovatif organisasi dalam hubungan antara kepemimpinan inklusif dan *voice behavior* (indirect effect=0.19, BootSE=0.0785, Boot 95% CI= [.05, .36]). Hasil ini memberikan konfirmasi bahwa pengaruh kepemimpinan inklusif pada *voice behavior* dapat dimediasi oleh budaya inovatif organisasi. Selain itu, penelitian juga menunjukkan adanya pengaruh langsung kepemimpinan inklusif terhadap *voice behavior* yang positif dan signifikan (direct effect=0.29,  $p<0.01$ ).

Pengaruh langsung kepemimpinan inklusif pada *voice behavior* ini memiliki peran yang lebih kuat dibandingkan pengaruh tidak langsung berdasarkan nilai efek keduanya (tabel 3). Meskipun begitu, budaya inovatif organisasi juga memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dengan *voice behavior* secara positif dan signifikan. Dengan

demikian, hipotesis pada penelitian ini dapat diterima yang berarti budaya inovatif organisasi mampu berperan memediasi hubungan kepemimpinan inklusif dan *voice behavior* karyawan.

### Gambar 1

Model Statistik Mediasi



### Pembahasan

Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor kontekstual budaya inovatif organisasi dalam memediasi kepemimpinan inklusif dan *voice behavior* karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor kontekstual kepemimpinan inklusif dan budaya inovatif organisasi dapat memengaruhi munculnya perilaku karyawan dalam menyuarakan ide dan gagasan untuk kebaikan organisasi (*voice behavior*).

Pertama, temuan studi menunjukkan bahwa budaya inovatif mampu memediasi hubungan kepemimpinan inklusif dan *voice behavior*. Namun, hubungan tidak langsung mekanisme ini lebih lemah dibandingkan hubungan langsung kepemimpinan inklusif pada *voice*. Hal ini dapat disebabkan barangkali budaya inovatif mungkin tidak selalu diperlukan bagi karyawan untuk terlibat dalam perilaku *voice* mereka. Dengan kata lain, karyawan mungkin dapat merasa diberdayakan untuk bersuara terlepas dari seberapa inovatif budaya yang ada dalam organisasi, selama mereka melihat pemimpin mereka inklusif. Hasil ini didukung studi Weiss dkk, (2018) yang mengungkapkan bahwa pemimpin inklusif yang sering menggunakan kata “kita (*we*) atau milik kita (*us*)” lebih banyak ketika bersama dengan anggota cenderung mampu membuat anggota terlibat lebih sering dalam *voice behavior*.

Meskipun demikian, budaya inovatif tetap mampu berperan sebagai mekanisme pendukung dan salah satu faktor yang memunculkan perilaku *voice* karyawan, diperkuat dengan penelitian sebelumnya bahwa budaya inovatif dalam organisasi berpengaruh terhadap *outcome* karyawan. Penelitian Wei dkk, (2013) mengungkapkan budaya inovatif berpengaruh positif pada perilaku dan persepsi karyawan. Orientasi pada inovasi yang menjadi acuan dan nilai dalam organisasi menunjukkan bahwa organisasi benar-benar mengikuti perubahan di lingkungan dengan melakukan berbagai alternatif. Hal ini mampu menumbuhkan minat dan komitmen karyawan untuk ikut terlibat dalam proses tersebut dan mengurangi kecemasan mereka karena ketidakpastian yang terjadi di lingkungan sehingga berpengaruh pada bagaimana persepsi dan perilaku mereka selama bekerja.



Hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada perilaku extra role karyawan (Williams dkk., 2007). Temuan studi tersebut menjelaskan bahwa nilai *entrepreneurial* dalam budaya organisasi mampu memengaruhi karyawan untuk menunjukkan perilaku sukarela mereka diluar dari tugas dan peran formal yang diembannya. Nilai organisasi yang menampilkan fleksibilitas ini memberikan otonomi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, menumbuhkan rasa saling percaya dan mengkoordinasikan aktivitas kerja melalui hubungan informal sehingga berpengaruh pada tingginya performa *extra role* yang ditunjukkan karyawan. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa salah satu perilaku extra role ini adalah *voice behavior* karyawan (Liu dkk., 2010; van Dyne & LePine, 1998; Wilkinson dkk., 2020). Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi yang berpegang pada *entrepreneurial* dan fleksibilitas mampu memberikan otonomi atau ruang bagi karyawan dalam mengeksplorasi dan menyelesaikan tugas mereka, sehingga memungkinkan karyawan menyampaikan informasi dan gagasan terkait problem yang ada secara terbuka dengan tujuan untuk perbaikan yang lebih baik bagi organisasi.

Terakhir, penelitian Sattayaraksa (2016) yang menggunakan budaya inovatif sebagai variabel mediator pada hubungan pemimpin transformasional dengan proses pengembangan produk baru mengungkapkan bahwa budaya inovatif organisasi ini yang mendukung eksperimen dan memberi kesempatan karyawan untuk mengambil risiko tanpa perlu khawatir, dapat berkontribusi pada proses pengembangan suatu produk baru dengan mendorong munculnya ide-ide yang konstruktif dari karyawan.

Kedua, hasil penelitian mengungkapkan bahwa *voice behavior* dipengaruhi pula oleh kepemimpinan inklusif. Temuan ini menggambarkan pemimpin yang terbuka pada keberagaman anggota serta menghargai kontribusi mereka akan sangat mendukung karyawan untuk bersedia menunjukkan keberanian dalam memberikan masukan kepada organisasi. Hasil ini juga diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa karakteristik inklusif pemimpin dapat menjadi salah satu faktor yang mampu memunculkan perilaku *voice* karyawan (Guo dkk., 2022; Jiang dkk., 2020). Pemimpin yang menunjukkan perilaku inklusif yang tinggi dikaitkan dengan keterbukaan dalam interaksi dan menerima kontribusi yang beragam dari para anggotanya yang pada akhirnya membuat karyawan mau menyampaikan ide serta masukan yang konstruktif sebagai kontribusi yang mereka berikan pada organisasi. Studi ini memberikan gagasan tambahan bahwa *voice behavior* tidak hanya ditentukan oleh budaya inovatif yang ada dalam organisasi, tetapi juga didukung dengan hadirnya pemimpin yang menunjukkan keterbukaan serta menghargai perbedaan yang ada pada anggotanya.

Berdasarkan teori pertukaran sosial, prinsip timbal balik menjadi latar belakang karyawan menunjukkan perilaku positif ketika mereka menerima dukungan dan bantuan dari pemimpinnya (Carmeli dkk., 2010; Hirak dkk., 2012; Nembhard & Edmondson, 2006). Balasan yang diberikan oleh karyawan dalam bentuk *voice behavior* dapat terjadi apabila adanya keuntungan yang diberikan oleh pemimpin dan budaya di organisasi. Pendekatan

ini menganggap bahwa perilaku inklusif yang ditunjukkan pemimpin dan lingkungan kerja inovatif yang menanamkan nilai fleksibilitas dilihat sebagai suatu 'benefit' yang diperoleh karyawan, sehingga karyawan mempersepsikan bahwa mereka perlu memberikan timbal balik atau 'cost' yang dinilai sebagai balas budi terhadap benefit tersebut melalui perilaku *extra role* membantu organisasi dalam bentuk pemberian informasi dan gagasan yang karyawan miliki. Hal ini dapat berarti bahwa karyawan mungkin tidak menunjukkan perilaku *voice* mereka dikarenakan pemimpin dan organisasi tidak mendukung secara terbuka sehingga mereka menahan diri dari menunjukkan perilaku positif tersebut (Lu & Xie, 2013). Alasan ini juga dapat terjadi pada karyawan yang bekerja dalam organisasi bisnis keluarga. Menurut Morrison dan Milliken (2000) salah satu aspek yang menyebabkan karyawan tetap diam adalah tingginya sentralisasi dalam pengambilan keputusan dan aspek ini terjadi dalam organisasi bisnis keluarga yang memberikan otoritas tunggal pada pemilik atau pemimpin bisnis untuk mengambil keputusan sehingga karyawan menganggap bahwa suara mereka menjadi tidak berarti dan memilih tidak menunjukkan *voice behavior* tersebut (Pimentel, 2022).

Implikasi dari penelitian ini yaitu bagi organisasi supaya memperoleh *feedback* dari karyawan dapat dimulai dengan mengembangkan karakteristik pemimpin yang menerima dan menghargai apapun kontribusi dari anggotanya melalui *training* atau rencana pengembangan diri. Bagi organisasi juga dapat memberikan dukungan bagi karyawan dengan memastikan mereka dapat bekerja di lingkungan yang aman untuk menyampaikan suara dan pendapatnya melalui nilai-nilai yang mendukung fleksibilitas dan otonomi karyawan. Dengan begitu, karyawan akan mau menunjukkan *voice behavior* dalam bentuk memberikan informasi dan gagasan demi kepentingan dan kelangsungan organisasi.

Studi ini mempunyai beberapa keterbatasan yaitu terkait dengan *common method bias*. Penelitian ini menggunakan *single source* untuk mengukur perilaku inklusif atasan sebagai pemimpin, budaya inovatif organisasi dan perilaku *voice* karyawan sendiri sehingga memungkinkan persepsi akan budaya inovatif yang berbeda antar karyawan. Penelitian selanjutnya dapat mengumpulkan data dari beberapa *source* untuk meminimalisir *bias* pada metode pengukuran dan menguji penelitian ini dengan melihat tipe budaya organisasi yang berbeda seperti pada budaya klan. Budaya klan diketahui sebagai budaya yang berfokus pada hubungan antar karyawan melalui kolaborasi serta kerjasama dan memiliki hubungan positif dengan pemimpin yang mengutamakan relasi (Hartnell dkk., 2019) yang barangkali dapat menambahkan variasi pada hasil penelitian ini.

Untuk penelitian selanjutnya, dapat menguji faktor lain sebagai mediator dalam penelitian ini seperti *group identification*. Melihat dari hasil penelitian Guo dkk., (2022) yang telah meneliti *leader identification* sebagai mediator dalam hubungan penelitian ini maka *group identification* menjadi variabel yang berpotensi untuk diteliti. Selain itu, meneliti peran moderator dalam penelitian kepemimpinan inklusif menjadi saran untuk penelitian kedepan. Hal ini dikarenakan studi empiris mengenai kepemimpinan ini lebih berfokus pada efek mediator daripada meneliti pada suatu *boundary conditions* (Guo dkk., 2022). Terakhir, penelitian juga dapat dilakukan dengan menggunakan *mixed method* yang



---

menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, dengan harapan mampu memperkaya informasi mengenai kapan dan seperti apa karyawan menunjukkan *voice behavior* mereka.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan, kesimpulan dari penelitian ini adalah hubungan tidak langsung kepemimpinan inklusif dan *voice behavior* melalui budaya inovatif menunjukkan pengaruh yang lebih lemah namun tetap signifikan ( $b=0.19$ ) dibandingkan pengaruh langsung kepemimpinan inklusif pada *voice behavior* ( $b=0.29$ ). Hal ini berarti pemimpin yang mampu menunjukkan perilaku menghargai, menerima keragaman dan berfokus membangun relasi dengan anggota cenderung mampu membuat karyawan lebih mau memberikan informasi dan gagasannya sebagai bentuk *voice* mereka terlepas seberapa inovatif budaya yang ada dalam organisasi.

Studi ini menyarankan untuk meneliti lebih lanjut peran kepemimpinan inklusif pada sasaran yang lebih luas tidak hanya pada individu namun juga pada tim ataupun organisasi melihat dari pengaruhnya pada budaya organisasi dan perilaku kerja karyawan. Saran praktis dari hasil penelitian ini ditujukan kepada pihak organisasi untuk mendorong pentingnya perilaku *voice* melalui pembentukan pemimpin dengan karakteristik inklusif agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman bagi karyawan untuk menyuarakan gagasan dan ide yang dimiliki.

### Referensi

- Aiken, L. R. (1985). Three coefficients for analyzing the reliability and validity of ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 45(1), 131–142.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., & Chu, C. W. (2017). Core self-evaluations and employee voice behavior: Test of a dual-motivational pathway. *Journal of Management*, 43(3), 946–966.
- Ashiru, J. A., Erdil, G. E., & Oluwajana, D. (2021). The linkage between high performance work systems on organizational performance, employee voice and employee innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1), 1–17.
- Berry, B. (2004). Organizational culture: A framework and strategies for facilitating employee whistleblowing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16(1), 1–11.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206.
- Burris, E. R., Martins, L. D., & Kimmons, Y. (2022). Mixed messages: Why managers (do not) endorse employee voice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 172, 104185.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.
- Chakrabarty, S. (2021). *Employee Silence: An Alarming Reality*. <https://www.peoplesmattersglobal.com/amp-employee-relations-employee-silence-an-alarming-reality-30132>
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology*, 70(1), 11–71. <https://doi.org/10.1111/peps.12185>
- Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *Leadership Quarterly*, 27(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.007>
- Chou, S. Y., & Barron, K. (2016). Employee voice behavior revisited: Its forms and antecedents. *Management Research Review*, 39(12), 1720–1737.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Guo, Y., Zhu, Y., & Zhang, L. (2022). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. *Current Psychology*, 41(3), 1301–1310. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00647-x>
- Hanh Tran T.B., & Choi S.B. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: The mediating roles of organizational justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 24(10), 1918–1927.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., & Karam, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 832–850.
- Hayes, A. F., & Scharkow, M. (2013). The relative trustworthiness of inferential tests of the indirect effect in statistical mediation analysis: Does method really matter? *Psychological Science*, 24(10), 1918–1927.
- He, C., Song, J., Yang, J., & Chen, Z. (2020). How team voice contributes to team performance: an empirical investigation. *Personnel Review*, 50(4), 1216–1232. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0387>
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.009>
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., Haque, A. U., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management and Organization*, 25(4), 554–571. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>
- Jiang, J., Ding, W., Wang, R., & Li, S. (2020). Inclusive leadership and employees' voice behavior: A moderated mediation model. *Current Psychology*, 41(1), 1–11.



- Jiang, Z., Le, H., & Gollan, P. J. (2018). Cultural intelligence and voice behavior among migrant workers: The mediating role of leader–member exchange. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 1082–1112.
- Jolly, P. M., & Lee, L. (2021). Silence is not golden: Motivating employee voice through inclusive leadership. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(6), 1092–1113.
- Kalyani, M. (2011). Innovative culture: An intervention strategy for sustainable growth in changing scenario. *International Journal of Business Administration*, 2(4). 84-92  
<https://doi.org/10.5430/ijba.v2n4p84>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 10(1). 1-16
- Kiefer, C. P., Gonzalez, P. D. R., & Carrillo-Hermosilla, J. (2018). Drivers and barriers of eco-innovation types for sustainable transitions: A quantitative perspective. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 155–172.
- Kim, H., & Kim, J. (2015). A cross-level study of transformational leadership and organizational affective commitment in the Korean Local Governments: Mediating role of procedural justice and moderating role of culture types based on competing values framework. *Leadership*, 11(2), 158–185.
- Leach, D. J., Stride, C. B., & Wood, S. J. (2006). The effectiveness of idea capture schemes. *International Journal of Innovation Management*, 10(03), 325–350.  
<https://doi.org/10.1142/S1363919606001521>
- Lebel, R. D., & Patil, S. v. (2018). Proactivity despite discouraging supervisors: The powerful role of prosocial motivation. *Journal of Applied Psychology*, 103(7), 724.
- LePine, J. A., & van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868.
- Liang, T. L., Chang, H. F., Ko, M. H., & Lin, C. W. (2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 374–392.
- Liaquat, M., & Mehmood, K. (2017). Organization citizenship behavior: Notion of social exchange theory. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 3(2), 209–216.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because i like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>
- Lu, J., & Xie, X. (2013). Research on employee silence behavior: A review based on chinese family enterprise. *Asian Social Science*, 9(17), 47–52.  
<https://doi.org/10.5539/ass.v9n17p47>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>

- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183–191.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- Pimentel, D. (2022). Employee silence and entrepreneurial orientation in family and non-family firms. *Administrative Sciences*, 12(3), 114. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30474.80325>
- Qi, L., & Liu, B. (2017). Effects of inclusive leadership on employee voice behavior and team performance: The mediating role of caring ethical climate. *Frontiers in Communication*, 2(8).
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203.
- Raub, S., & Robert, C. (2013). Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: Evidence from a multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136–148.
- Sattayaraksa, T., & Boon-itt, S. (2016). CEO transformational leadership and the new product development process: The mediating roles of organizational learning and innovation culture. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(6), 730–749. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2014-0197>
- Singh, S., & Vanka, S. (2019). “Voice matters: why HR should listen to employee voice?” *Strategic HR Review*, 18(6), 268–271.
- Society for industrial and Organizational Psychology. (2016). *SIOP Announces Top 10 Workplace Trends for 2017*. <https://www.siop.org/Research-Publications/Items-of-Interest/ArtMID/19366/ArticleID/1722/SIOP-Announces-Top-10-Workplace-Trends-for-2017>
- van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119.
- Wei, Y., O’Neill, H., Lee, R. P., & Zhou, N. (2013). The impact of innovative culture on individual employees: The moderating role of market information sharing. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 1027–1041. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.01000.x>
- Weiss, M., Kolbe, M., Grote, G., Spahn, D. R., & Grande, B. (2018). We can do it! Inclusive leader language promotes voice behavior in multi-professional teams. *The Leadership Quarterly*, 29(3), 389–402
- Weiss, M., & Zacher, H. (2022). Why and when does voice lead to increased job engagement? The role of perceived voice appreciation and emotional stability. *Journal of Vocational Behavior*, 132, 103662



- 
- Wetherell, E., & Pendell, R. (2022). *Only 4 in 10 Employees Report Unethical Behavior-Here's How to Fix It*. <https://www.gallup.com/workplace/390635/employees-report-unethical-behavior-fix.aspx>
- Wikhamn, W., & Hall, A. T. (2012). Social exchange in a Swedish work environment. *International Journal of Business and Social Science*, 3(23), 56–64.
- Wilkinson, A., Barry, M., & Morrison, E. (2020). Toward an integration of research on employee voice. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100677. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.12.001>
- Williams, E. S., Rondeau, K. v., & Francescutti, L. H. (2007). Impact of culture on commitment, satisfaction, and extra-role behaviors among Canadian ER physicians. *Leadership in Health Services*, 20(3), 147–158. <https://doi.org/10.1108/17511870710764005>
- Wiradana, M. R., & Dewi, G. A. M. (2021). Organization culture and employee attitude and behavior: A test of social exchange theory. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 1(3), 218–231.