

**LEADER MEMBER EXCHANGE DAN KEPERIBADIAN UNTUK MENINGKATKAN
EMPLOYEE VOICE KOPONTREN DT**

Putri Rahmawati
Universitas Pendidikan Indonesia
Putri.rahmawati@student.upi.edu

Sumiyati
Universitas Pendidikan Indonesia
sumiyati@upi.edu

Masharyono
Universitas Pendidikan Indonesia
masharyono@upi.edu

ABSTRACT

Purpose – *this study was conducted to see how much influence leader member exchange and personality to employee voice*

Design/methodology/approach – *this type of research This research uses descriptive and verification method, with explanatory survey. Saturated sample of nonprobability sampling was used in sampling technique which amounted to 47 people. Multiple correlation was used in data anlysis technique.*

Findings – *based on the result of research that the employee voice is affected by leader member exchange and personality.*

Orisinality – *the difference in this study with other study located from independent variable, the object of research, population and sample, measurment, and as well as research result, the resource of theory from journals and books, so the theory used is different.*

Keywords : *Leader Member Exchange, personality,, Employee Voice, communication, employee relation, organization effectiveness.*

Type article : *Research paper*

PENDAHULUAN

Komunikasi merupakan kebutuhan dasar manusia (Wibowo & Aprilia, 2016). Komunikasi sebagai bagian dari perilaku organisasi memiliki peranan penting dalam interaksi Sumber Daya Manusia (SDM). Melalui komunikasi yang efektif maka aktivitas perusahaan akan berjalan dengan lancar, sehingga terdapat kemajuan dan keberhasilan dalam mencapai tujuan (Anyango, Ojera, & Ochieng, 2015). *Employee Voice* (EV) menjadi bagian penting dari komunikasi dan menjadi topik terkini yang mendapat perhatian dari berbagai peneliti untuk dikaji secara mendalam (Prowse dalam Bennett, 2010). Pada awalnya EV difokuskan sebagai tanggapan karyawan mengenai ketidakpuasan terhadap pekerjaan.

Penelitian mengenai EV terus mengalami perkembangan dan dikaji melalui banyak pendekatan. Para peneliti di bidang perilaku organisasi mengenal EV sebagai bentuk penting dari perilaku *extrarole* atau salah satu cara karyawan memberikan tanggapan ke atas. EV menjadi inovasi proaktif yang harus terus dikembangkan oleh

perusahaan (Kulkarni, 2010). Perusahaan dapat melakukan perbaikan berkelanjutan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dengan meningkatkan EV di dalam organisasi (Botero & Dyne, 2009) dan (Harris & Ogbonna, 2013).

Organisasi membutuhkan ide dan pendapat dari karyawan mengenai hal yang menjadi perhatian di tempat kerja, karena karyawan melihat banyak hal sepanjang waktu ketika melakukan pekerjaan. Karyawan berinteraksi dengan pelanggan dan karyawan lainnya sehingga mengetahui dengan jelas keadaan yang terjadi di perusahaan seperti perilaku yang tidak etis, isu-isu strategis, peluang untuk perbaikan perusahaan, dan sebagainya (Yang & Mark hwang, 2014). Ketika karyawan melihat masalah potensial yang terjadi di dalam perusahaan, maka ia harus segera memberitahu seseorang yang memiliki otoritas untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Akan tetapi, karyawan tidak selalu mengatakan apa yang mereka ketahui mengenai keadaan yang terjadi di tempat kerja. Mereka memilih untuk tidak terlibat dalam

pemberian suara atau pendapat dan bahkan memilih untuk diam (Morrison, 2014).

Rendahnya tingkat EV terhadap isu-isu di tempat kerja memiliki konsekuensi bagi kinerja individu, kolektif, kesehatan kerja, dan solidaritas antar karyawan (Morrison, 2014). Sedangkan untuk mencapai efektifitas dan efisiensi perusahaan tidak dapat tercapai jika tidak didukung oleh sumber daya manusia (Sumiyati, Masharyono, & Toyib, 2016). EV yang rendah menunjukkan sedikitnya pendapat, keprihatinan, saran, dan informasi dari karyawan terhadap perusahaan (Morrison & Milliken, Tangirala & Ramanujam, Pinder & Harlos, Van Dyne et. al., dalam Pacehoco, 2015). Karyawan yang sering menahan diri dari berbicara mengenai isu-isu etis di dalam perusahaan beranggapan bahwa konsekuensi resiko yang akan mereka terima lebih besar daripada manfaat potensial untuk organisasi (Edmondson, Liu et.al., Miliken et. al., dalam Yin, 2013:1).

Permasalahan EV terjadi pada beberapa perusahaan baik pada industri manufaktur maupun jasa. Banyak penelitian yang menunjukkan rendahnya tingkat EV terhadap permasalahan yang terjadi di perusahaan tempatnya bekerja, seperti pada beberapa perusahaan jasa di Inggris, Republik Irlandia dan Tehran Iran, perusahaan telekomunikasi di China dan Zanjan Iran, perusahaan multinasional tekstil di Arad Romania, (Tabatabaei, 2015; Balas, 2015, dan (Ardakani & Mehrabanfar, 2015). Permasalahan EV pada perusahaan internasional sebagian besar ditunjukkan melalui tingginya tingkat diam karyawan (*employee silence*) terhadap masalah di dalam perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan karyawan takut untuk berbicara meskipun merasa khawatir akan sesuatu yang terjadi di dalam perusahaan. Karyawan mengetahui berbagai isu di perusahaan tersebut akan tetapi mereka tidak ingin membahas dan membicarakannya dengan atasan mereka. *Employee Voice Survey 2012 Tomorrow's Company* IPA UK menjelaskan bahwa *employee voice* disampaikan melalui *whole team meetings* (rapat tim) sebesar 85,8%. Hal ini menunjukkan bahwa *employee voice* dapat tersampaikan secara efektif di dalam sebuah rapat. Ketika perusahaan rapat berarti terdapat hal atau masalah yang akan didiskusikan, sehingga ide dan saran dari karyawan dapat tersampaikan. Selain itu, data yang dapat menunjukkan bahwa *employee voice* bermasalah dapat dilihat dari *level* (tingkat) penyampaian *employee voice*. Hasil survey juga menunjukkan bahwa *employee voice* eksklusif masih rendah pada beberapa perusahaan di UK. Hal ini terjadi karena karyawan takut untuk berbicara secara pribadi terhadap sesuatu yang terjadi di dalam perusahaan

kepada atasan mereka. Karyawan mengetahui berbagai isu di perusahaan tersebut akan tetapi mereka tidak ingin membahas dan membicarakannya secara individu.

Permasalahan komunikasi ke atas yang terjadi pada industri manufaktur dan jasa di Indonesia menjadi indikasi adanya permasalahan EV. Beberapa penelitian menunjukkan permasalahan EV pada beberapa perusahaan industri jasa di Sumatera Utara, Madura, Jambi, Kalimantan Timur, dan Jawa Barat (Kiswanto, 2010; Syarif, 2011; Hidayat, Industri, Trunojoyo, & Bangkalan, 2013; Mustika, 2013; Ierhasy, Lr, & Parapat, 2014; Manopo, 2014; dan Wijaya & Hermaningsih, 2015), industri manufaktur di Bali, Jawa Timur, dan Jawa Tengah (Nor, 2013; Purwaningrum, Pradanawati, & Dewi, 2014; Pradani, 2014; dan Udayanto, Bagia, & Yulianthini, 2015). Rendahnya EV yang terjadi pada beberapa perusahaan industri tersebut ditunjukkan melalui tingginya kesenjangan komunikasi antara karyawan dengan atasan. Para karyawan segan untuk mengutarakan pendapat dan keluhan mereka kepada pihak perusahaan.

EV sangat penting sebagai pembelajaran dan strategi organisasi (Kulkarni, 2010 dan Schlosser & Zolin, 2012). EV dan kebebasan komunikasi juga menjadi kekuatan demokrasi organisasi (Harrison dan Freeman, Van Buren dan Greenwood dalam Kulkarni, 2010). Program manajemen yang telah dibuat oleh perusahaan dapat gagal karena organisasi tidak dapat mendukung perilaku EV di dalam perusahaan. Pelaksanaan EV yang rendah dikarenakan tidak diberikannya kesempatan bagi karyawan untuk memberikan saran, pendapat dan ide bagi perusahaan, akan menyebabkan karyawan merasa kurang dihargai sehingga akan menunjukkan hasil kerja yang tidak optimal (Allen & Tüselmann, 2009). Dampak lain yang akan terjadi jika EV di dalam perusahaan tidak ditingkatkan dan dikembangkan maka perusahaan akan kesulitan mengambil inisiatif dan menghasilkan ide-ide yang inovatif untuk meningkatkan kualitas perusahaan (Nikolaou, Vakola, & Bourantas, 2008). Permasalahan EV jika dibiarkan terus menerus akan memperburuk hubungan organisasi dan berdampak pada produktivitas ((Mazzei & Ravazzani, 2011) dan (Erkutlu & Chafra, 2015)).

Tujuan penelitian ini adalah: (1) memperoleh temuan mengenai gambaran *leader member exchange*, (2) memperoleh temuan mengenai gambaran kepribadian, (3) memperoleh temuan mengenai pengaruh *leader member exchange* dan kepribadian terhadap *employee voice*.

KAJIAN PUSTAKA

Perilaku organisasi merupakan bidang studi yang mempelajari dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang hal-hal untuk perbaikan efektivitas organisasi (Robbins, 2013:10). Individu dan kelompok membentuk perilaku di dalam organisasi. Perilaku individu dan kelompok sangat terkait dengan kepuasan kerja secara keseluruhan. Keberhasilan seseorang di dalam pekerjaannya tidak hanya berdasarkan keterampilan teknisnya saja, akan tetapi juga keterampilan dalam sikap dan perilaku termasuk dalam komunikasi. Komunikasi karyawan merupakan proses transfer pesan dari satu orang ke yang lainnya baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui tulisan, obrolan atau bahasa nonverbal seperti yang dikemukakan oleh (Masharyono, Senen, & Triananda, 2016) "*Communication employment was the process delivery or acceptance a message from one person to another person, either directly or indirectly, in writing, orally or language nonverbal.*" Sedangkan Armstrong (2014) menjelaskan bahwa EV sebagai bagian dari hubungan karyawan. Hubungan interpersonal termasuk hubungan karyawan sangat penting dan dibutuhkan untuk memberikan kesuksesan kepada perusahaan (Hurriyati & Fitriansyah, 2016). EV menunjukkan kemampuan karyawan dalam berkontribusi, berpartisipasi, dan terlibat dalam sebuah keputusan melalui pemberian ide, pendapat, saran kepada perusahaan (Armstrong, 2014:431-432). Hubungan karyawan dengan organisasi akan tercipta dengan baik jika EV dilibatkan dan diberdayakan. Hubungan karyawan (*employee relation*) terjadi ketika seorang pemilik bisnis atau manajer memperkerjakan orang yang siap diarahkan dengan diberikan gaji yang sesuai.

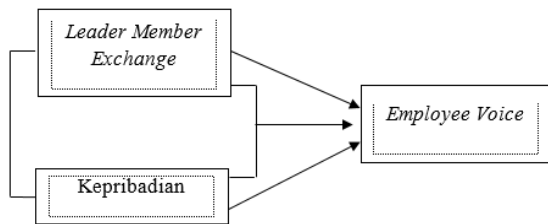
Keterampilan komunikasi yang dimiliki oleh individu sangat penting di dalam sebuah perilaku organisasi. Melalui keterampilan komunikasi maka berbagai struktur organisasi yang ada di dalam perusahaan akan selaras dengan perilaku individu dan kelompok. Salah satu bagian dari komunikasi organisasi yaitu *employee voice*. *Employee voice* (EV) sebagai bentuk komunikasi *bottom-up* menjadi ukuran keberhasilan komunikasi di dalam organisasi yang akan meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan. Morrison (2014) mendefinisikan EV sebagai komunikasi dalam memberikan ide, saran, kekhawatiran, atau pendapat mengenai isu-isu yang berhubungan dengan pekerjaan untuk meningkatkan fungsi organisasi. EV sebagai salah satu jenis perilaku *extra role* yang

menunjukkan masalah dan membuat konstruktif saran untuk melakukan hal-hal yang lebih baik.

EV akan berkembang jika perilaku individu dan perilaku kelompok di dalam perilaku organisasi diperbaiki dan ditingkatkan. Sumber daya manusia sebagai bagian esensial dari perusahaan atau organisasi harus diperhatikan agar karyawan sebagai bagian dari SDM dapat memberikan kontribusinya secara optimal (Senen, Sumiyati, & Masharyono, 2016). EV berkaitan dengan partisipasi, kontribusi dan keterlibatan karyawan dalam memberikan saran, pendapat, dan ide kepada perusahaan. EV menjadi inovasi proaktif yang harus terus dikembangkan oleh perusahaan (Kulkarni, 2010). Perusahaan dapat melakukan perbaikan berkelanjutan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dengan meningkatkan EV di dalam organisasi ((Botero & Dyne, 2009), (Harris & Ogbonna, 2013)). Berbagai resiko manajemen dapat diminimalisir ketika karyawan berbicara dengan menyampaikan pendapat dan ide kepada perusahaan (Sax & Torp, 2015).

EV sebagai perilaku *extra role* dapat terlaksana jika dipengaruhi oleh faktor kontekstual dan faktor individual (Morrison, 2014). Teori Morrison menyatakan bahwa salah satu dari faktor kontekstual yang berpengaruh adalah gaya kepemimpinan *leader member exchange* (LMX) dan salah satu dari faktor individual yang berpengaruh terhadap EV adalah kepribadian. Pada gaya kepemimpinan LMX, pemimpin memberikan dukungan dan bimbingan kepada karyawan untuk membuat karyawan terlibat dan terikat dengan perusahaan. LMX dapat memotivasi karyawan untuk berbicara dan mengutarakan pendapat, ide, dan saran mengenai permasalahan yang tidak diketahui oleh manajer secara langsung (Yin, 2013). Kepribadian sebagai faktor individual berpengaruh pada terlaksananya EV di dalam perusahaan. Berbagai macam jenis kepribadian individu akan menentukan keberhasilan penyampaian suara karyawan dalam organisasi. Kepribadian pemimpin sebagai individu yang memegang kebijakan di dalam perusahaan akan mempengaruhi gaya kepemimpinannya, seperti pada gaya kepemimpinan LMX ((Nana, Jackson, St, Nana, & Jackson, 2013), (Zhao, 2014)). Sehingga pada teori Morrison, LMX dan kepribadian memiliki peran untuk meningkatkan EV di dalam organisasi.

Gambar 1. Paradigma Penelitian



METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* dan kepribadian terhadap *employee voice*. Variabel bebas (*independent variable*) yang terdapat pada penelitian ini yaitu *leader member exchange* dengan dimensi *affection*, *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect* dan kepribadian dengan dimensi *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *emotional stability*, dan *openness to experience*. Sedangkan variabel terikat (*dependent variable*) pada penelitian ini yaitu *employee voice* dengan dimensi rekomendasi, ekspresi yang konstruktif, ide dan saran.

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Pondok Pesantren Daarut Tauhiid terhadap 47 karyawan. Metode penelitian yang digunakan yaitu *cross sectional method* dengan jenis penelitian deskriptif dan verifikatif. Berdasarkan jenis penelitian tersebut, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory survey* yang bertujuan untuk menguji hipotesis antara variabel yang satu dengan variabel yang lain. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi kepustakaan, dokumentasi, wawancara, dan angket. Teknik analisis data yang digunakan yaitu korelasi multipel untuk mengetahui besarnya hubungan dan koefisien determinasi untuk mengetahui besarnya pengaruh. Untuk menguji signifikansi dilakukan uji F dan uji t.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian gambaran *leader member exchange* di Kopontren DT Bandung berada pada kategori tinggi. Dimensi *leader member exchange* yang memiliki penilaian sangat tinggi adalah dimensi *professional respect*, sedangkan dimensi yang memiliki penilaian yang sangat rendah adalah dimensi *affection*. Hal ini menunjukkan bahwa *leader member exchange* Kopontren DT tinggi dalam hal penghormatan profesional karyawan terhadap pimpinan dengan maksud supaya *employee voice* tersampaikan akan tetapi timbal balik afeksi atau pengaruh satu sama lain antara pemimpin dengan karyawan masih kurang.

Gambaran kepribadian pimpinan Kopontren DT Bandung berada pada kategori cukup baik. Dimensi *conscientiousness* memiliki penilaian yang sangat tinggi, sedangkan dimensi yang memiliki penilaian yang sangat rendah adalah dimensi *extraversion*. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pemimpin Kopontren memiliki kemampuan mengatur dan mengelola perusahaan sehingga *employee voice* dari karyawan mampu dipertimbangkan oleh pemimpin, akan tetapi pemimpin belum mampu bersikap tegas dalam mengambil keputusan.

Gambaran *employee voice* Kopontren DT berada pada kategori cukup tinggi. Dimensi ide memiliki penilaian yang sangat tinggi, sedangkan yang terendah yaitu dimensi partisipasi. Karyawan Kopontren memberikan suara-suara dengan cara menyampaikan ide-ide yang dimilikinya untuk perbaikan perusahaan.

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan korelasi multipel terhadap hubungan antara *leader member exchange* dengan kepribadian sebesar 59,8% dan termasuk dalam kategori sedang. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Schyns et al. (2012) dan Robbins (2013) yang menunjukkan adanya hubungan *leader member exchange* dengan kepribadian.

Besarnya pengaruh secara simultan dan secara parsial dihitung menggunakan koefisien determinasi. Hasilnya menunjukkan bahwa pengaruh *leader member exchange* terhadap *employee voice* sebesar 24,7% hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Morrison dalam Pacheco (2015), Graen dan Cashman dalam Yin (2013). Fairhurst dan Krone dalam Botero & Dyne (2009) yang menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh terhadap *employee voice*. Pengaruh kepribadian terhadap *employee voice* sebesar 16,48% sesuai dengan teori Morrison dalam Pacheco (2015) bahwa kepribadian sebagai bagian dari faktor individual berpengaruh terhadap *employee voice*. Pengaruh *leader member exchange* dan kepribadian terhadap *employee voice* sebesar 26,5% sesuai dengan teori dari Morrison dalam Kaufman (2015) yaitu penggabungan faktor kontekstual berupa LMX sebagai *leadership style* dan faktor individual berupa kepribadian berpengaruh terhadap *employee voice*.

Uji hipotesis dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan uji t dan uji F. Berdasarkan hasil uji t untuk menguji hipotesis parsial diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,841 untuk LMX dan 2,980 untuk kepribadian. Dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ diperoleh t_{tabel} sebesar 2,01537. Sehingga hasil $t_{hitung} > t_{tabel}$ untuk LMX dan kepribadian. Maka dapat diambil keputusan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan dari *leader member exchange* terhadap *employee voice*. Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Morrison dalam Pacheco (2015), Graen dan Cashman dalam Yin (2013). Fairhurst dan Krone dalam Botero & Dyne (2009) yang menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh terhadap *employee voice*.

Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepribadian terhadap *employee voice*. Hal tersebut sesuai dengan teori Morrison dalam Pacheco (2015) yang menyatakan bahwa kepribadian sebagai bagian dari faktor individual berpengaruh terhadap *employee voice*.

Untuk menguji hipotesis simultan maka dilakukan uji F dan diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 7,824, sedangkan F_{tabel} 3,21 dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Karena F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($7,936 > 3,21$) maka H_0 ditolak. Artinya *leader member exchange* dan kepribadian secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *employee voice*. Hal ini membuktikan bahwa teori dari Morrison dalam Kaufman (2015) yaitu penggabungan faktor kontekstual berupa LMX sebagai *leadership style* dan faktor individual berupa kepribadian berpengaruh terhadap *employee voice*.

KESIMPULAN & REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menggunakan analisis deskriptif dan verivikatif dengan menggunakan analisis korelasi multipel dapat diambil kesimpulan yaitu hasil penelitian menyatakan bahwa gambaran *leader member exchange* kopontren DT termasuk dalam kategori tinggi, gambaran kepribadian termasuk dalam kategori cukup baik, gambaran *employee voice* termasuk dalam kategori cukup tinggi, *leader member exchange* dan kepribadian berpengaruh terhadap *employee voice* secara parsial dan simultan.

Adanya penelitian ini diharapkan dapat membantu peneliti berikutnya dalam melakukan penelitian mengenai *leader member exchange*, kepribadian, dan *employee voice*.

DAFTAR PUSTAKA

Allen, M., & Tüselmann, H.-J. (2009). All powerful voice? The need to include “exit”, “loyalty” and “neglect” in empirical studies too. *Employee Relations*, 31(5), 538–552. <http://doi.org/10.1108/01425450910979275>

Anyango, C., Ojera, D. P., & Ochieng, D. I. (2015). Meaning and application of employee voice. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 2(5), 10–16.

Ardakani, M. afkhami, & Mehrabanfar, E. (2015). Organizational silence, from roots to solutions: A case study in Iran petroleum industry. *Journal of Oil & Gas Science and Technology*.

Armstrong, M. & S. T. (2014). *Handbook of human resource management* (13th ed.). UK: Ashford Colour Press Ltd.

Balas, T. D. (2015). Insights on Employee's Silence (pp. 1–7). Romania: Aurel Vlaicu University of Arad.

Bennett, T. (2010). Employee voice initiatives in the public sector: views from the workplace. *International Journal of Public Sector Management*, 23(5), 444–455. <http://doi.org/10.1108/09513551011058475>

Botero, I. C., & Dyne, L. van. (2009). Employee Voice Behavior, 23(1), 84–104. <http://doi.org/10.1177/0893318909335415>

Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015). The mediating roles of psychological safety and employee voice on the relationship between conflict management styles and organizational identification. *American Journal of Business*, 30(1), 72–91. <http://doi.org/10.1108/AJB-06-2013-0040>

Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2013). Forms of employee negative word-of-mouth: a study of front-line workers. *Employee Relations*, 35(1), 39–60. <http://doi.org/10.1108/01425451311279401>

Hidayat, R., Industri, T., Trunojoyo, U., & Bangkalan, K. (2013). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi pada Industri Perbankan The Influence of Leadership on Communications, Job Satisfaction, and Organization Commitment in Banking Industry Abstract. *Makara Seri Sosial Humaniora*, 17(1), 19–32. <http://doi.org/10.7454/mssh.v17i1>.

Hurriyati, R., & Fitriansyah, K. A. (2016). Analisis kinerja interpersonal relationship terhadap customer loyalty (Survei pada Pelanggan Telkom Speedy di Kota Bandung). *Journal of Business Management and Entrepreneurship Education*, 1(1), 1–5.

Ierhasy, S. T., Lr, P., & Parapat, G. (2014). Pengaruh komunikasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan pengawasan sebagai variabel moderating pada pt perusahaan gas negara (persero) tbk sbu distribusi wilayah iii sumatera bagian utara. *Jurnal Ekonom*, 17(3).

Kaufman, B. E. (2015). Theorising determinants of employee voice: an integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human*

- Resource Management*, 25(1), 19–40. <http://doi.org/10.1111/1748-8583.12056>
- Kiswanto, M. (2010). Pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan kaltim pos samarinda, 6(1), 1429–1439. Retrieved from www.karyailmiah.polnes.ac.id
- Kulkarni, S. P. (2010). Sustaining the equality of employee voice: a dynamic capability. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(4), 442–465. <http://doi.org/10.1108/19348831011081903>
- Manopo, J. V. (2014). Peran komunikasi organisasi dalam membentuk efektivitas kerja karyawan CV. magnum sign and print advertising samarinda. *Ilmu Komunikasi*, 2(3), 357–372.
- Masharyono, Senen, S. H., & Triananda, N. (2016). The Employee Performance Influenced by Communication: a Study of BUMD in Indonesia, 15, 596–598.
- Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2011). Manager-employee communication during a crisis: the missing link. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(3), 243–254. <http://doi.org/10.1108/13563281111156899>
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence, 1, 173–97. <http://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Mustika. (2013). Analisis pengaruh komunikasi organisasi dan komitmen keorganisasian terhadap kepuasan kerja karyawan PT BTPN Tbk KCP pasar baru merangan. *Dinamika Manajemen*, 1(3), 215–225.
- Nana, E., Jackson, B., St, G., Nana, E., & Jackson, B. (2013). Attributing leadership kepribadian and effectiveness from the leader 's face : an exploratory study. *Leadership & Organisation Development*, 31(8), 720–742. <http://doi.org/10.1108/01437731011094775>
- Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2008). Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior. *Personnel Review*, 37(6), 666–679. <http://doi.org/10.1108/00483480810906892>
- Nor, F. tahjudin. (2013). Organisasi dengan motivasi kerja. *E-Komunikasi*, 1(1).
- Pacheco, D. costa. (2015). Silence in organizations and psychological safety : a literature review Daniel Costa Pacheco , BSc, 7881(August), 293–308.
- Pradani, M. dini. (2014). Analisis komunikasi organisasi vertikal mengenai masalah kompensasi insentif di cv semoga jaya excelsa samarinda. *Ilmu Komunikasi*, 2(1), 57–67.
- Purwaningrum, H., Pradanawati, A., & Dewi, R. shinta. (2014). Pengaruh komunikasi internal, kompensasi, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada cv.medinda semarang. *Ilmu Administrasi Bisnis*.
- Robbins, S. P. & T. A. J. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). PEARSON.
- Sax, J., & Torp, S. S. (2015). Speak up! Enhancing risk performance with enterprise risk management, leadership style and employee voice. *Management Decision*, 53(7), 1452–1468. <http://doi.org/10.1108/MD-10-2014-0625>
- Schlosser, F., & Zolin, R. (2012). Hearing voice and silence during stressful economic times. *Employee Relations*, 34(5), 555–573. <http://doi.org/10.1108/01425451211248569>
- Schyns, B., Maslyn, J. M., & Veldhoven, M. P. M. Van. (2012). Can some leaders have a good relationship with many followers? The role of personality in the relationship. *Leadership & Organisation Development*, 33(6), 594–606. <http://doi.org/10.1108/01437731211253046>
- Sumiyati, Masharyono, & Toyib. (2016). Physical Work Environment Effect on Employee Productivity of Textile Industry, 15, 630–632.
- Syarif, H. M. (2011). Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Media Akademika*, 26(1).
- Tabatabaei, seyed akbar nilipour. (2015). The Mediating Role of Employee Cynicism in the Relationship between Perceived Organizational Justice and Employee Silence, 3.
- Udayanto, R. R., Bagia, I. W., & Yulianthini, N. N. (2015). Pengaruh komunikasi internal dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Coca-Cola, 3(1).
- Wibowo, L. A., & Aprilia, L. (2016). Pengaruh Faktor Individu dan Sosial terhadap Keputusan Menggunakan (Survei pada Pengguna Aplikasi Mobile Messaging di Kota Bandung), 1(1), 202–212.
- Wijaya, D. kusumah, & Hermaningsih, A. (2015). Pentingnya komunikasi organisasi, motivasi kerja dan kompensasi untuk meningkatkan kinerja guru. *JEAM*, 17, 1–16.
- Yang, C. liang, & Mark hwang. (2014). Kepribadian traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction, 8(1), 6–26. <http://doi.org/10.1108/CMS-09-2011-0079>
- Yin, L. W. (2013). Inclusive Leadership and Employee Voice: Mediating Roles of

Psychological Safety and Leader-member Exchange BY Human Resources Management Concentration An Honours Degree Project Submitted to the School of Business in Partial Fulfillment of the Graduation. Hongkong: Hongkong Baptist UNiversity.

Zhao, H. (2014). Relative leader-member exchange and employee voice Mediating role of affective commitment and. *Chinese Management Studies*, 8(1), 27–40. <http://doi.org/10.1108/CMS-01-2013-0016>