

SERVANT LEADERSHIP DAN PENGARUHNYA PADA EMPLOYEE VOICE

(SERVANT LEADERSHIP AND ITS EFFECT ON EMPLOYEE VOICE)

Nurma Kamelia Suryantoro¹, Tri Siwi Agustina², Anis Eliyana³, Lina Kusuma Wardani⁴

¹ Magister Sains Manajemen Universitas Airlangga, nurma.kamelia.suryantoro-2019@feb.unair.ac.id

² Magister Sains Manajemen Universitas Airlangga, siwi@feb.unair.ac.id

³ Magister Sains Manajemen Universitas Airlangga, anis.eliyana@feb.unair.ac.id

⁴ Fakultas Ekonomi Universitas Islam Lamongan, lina.kusuma1304@gmail.com

Info Artikel

Diterima Agustus 1, 2021

Direvisi Agustus 20, 2021

Dipublikasi September 20, 2021

Kata Kunci:

Employee Voice,

Servant Leadership, Conflict

Resolution, Self-Efficacy,

Informal Employment

Abstrak

Employee voice berperan penting bagi organisasi dalam menciptakan keputusan yang efektif, baik organisasi swasta atau organisasi pemerintahan yang telah diatur regulasi kepegawaiannya oleh undang-undang. Tujuan penelitian adalah mengetahui pengaruh langsung dari *servant leadership* terhadap *employee voice* dan pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi yaitu *self-efficacy*, juga mengetahui kemampuan *conflict resolution* dalam memoderasi pengaruh *servant leadership* terhadap *employee voice* pada ASN di Kemetrian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia. Penelitian ini menggunakan sampel 124 responden Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian KKP-RI dengan menggunakan jenis penelitian kuantitatif dan metode sensus. Metode analisis dalam penelitian ini adalah analisis path dengan software SPSS 23.0. Hasilnya menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap *employee voice* secara langsung dan berpengaruh signifikan secara tidak langsung melalui *self-efficacy* yang diperkuat dengan moderasi *conflict resolution*.



Keywords:

*Employee Voice,
Servant Leadership, Conflict
Resolution, Self-Efficacy,
Informal Employment*

Abstract

Employee voice an important role for organizations in making effective decisions, whether private organizations or government organizations that have been regulated by the law on employment regulations. The research objective was to determine the direct effect of servant leadership on employee voice with an indirect effect through the mediating variable, namely self-efficacy, as well as to determine the ability of conflict resolution to moderate the effect of servant leadership on employee voice in ASN at the Ministry of Marine Affairs and Fisheries, Republic of Indonesia. This study used a sample of 124 State Civil Servant (ASN) respondents in the Ministry of KKP-RI using quantitative research and census methods. The method of analysis in this research is path analysis with SPSS 23.0 software. The results showed that servant leadership had no significant effect on employee voice directly and had a significant indirect effect through self-efficacy which was strengthened by moderation of conflict resolution.

PENDAHULUAN

Bentuk dari interaksi sumber daya manusia (SDM) salah satu yang penting adalah komunikasi, sebagai bentuk keefektifan dalam mencapai tujuan organisasi. Undang-undang nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) telah menjelaskan tentang perlindungan ASN, pedampingan, dan bantuan hukum terhadap ASN yang terjerat hukum dalam pelaksanaan tugasnya. Undang-undang ini akan menimbulkan rasa aman dan nyaman ASN dalam bekerja dan dalam mengekspresikan pendapatnya, yang diharapkan ASN dapat bersikap netral, profesional, bebas, dan berintegritas dalam keberhasilan birokrasi. Sebuah ekspresi yang ditimbulkan salah satunya adalah *employee voice*. *Employee voice* memiliki dampak positif bagi organisasi dan individu (Kaufman, 2015). Berbagai kajian menunjukkan peran penting dari *employee voice* bagi organisasi salah satunya adalah menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik.



Sebuah organisasi khususnya pemerintahan dengan regulasi kepegawaian yang telah diatur undang-undang, juga tidak terlepas dari peran *employee voice* dalam menciptakan organisasi yang lebih baik lagi. Interaksi dalam organisasi bukan hanya dilakukan secara internal namun juga dilakukan secara eksternal, organisasi pun memerlukan ide dan pendapat pegawai mengenai hal yang menjadi perhatian di tempat kerja (Yang & Hwang, 2014). Mekanisme dari *employee voice* yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia, karena *employee voice* berfokus pada ekspresi pendapat, saran, dan rasa kekhawatiran masalah dilingkungan kerja (Tian *et al.*, 2018). *Employee voice* secara tidak langsung meningkatkan kontrol pegawai, meningkatkan kepuasan juga motivasi kerja yang berdampak untuk menimalisir stress kerja (Tian *et al.*, 2018).

Erkutlu & Chafra (2015) menyatakan bahwa *servant leadership* mempengaruhi *employee voice*, dimana ada anggapan bahwa jika ada pengembangan hubungan dekat antar pegawai maka, tingkat keterbukaan dalam organisasi akan meningkat. *Servant leadership* didasarkan pada premis bagaimana seorang pemimpin mengandalkan komunikasi untuk memahami kebutuhan, keinginan, tujuan serta potensi para pegawainya, hal ini secara aktif akan mendorong kepercayaan diri dalam mencapai potensi pegawai di lingkungan kerja (Erkutlu & Chafra, 2015). Perilaku pemimpin seperti ini akan menimbulkan iklim organisasi yang positif (Tian *et al.*, 2018).

Servant leadership merupakan perasaan alami yang diinginkan individu untuk mengelola orang lain, memberikan bantuan kepada pegawai dalam memecahkan masalah pekerjaan, serta memberikan prioritas utama terhadap pegawai dalam pengembangan karir dengan senantiasa berperilaku terbuka, adil, dan jujur (Lapointe & Vandenberghe, 2018). *Servant leadership* memiliki potensi dalam mempengaruhi pegawai dalam



menyampaikan pendapatnya secara gamblang yang secara langsung akan berdampak pada kesejahteraan organisasi (van der Linden, 2015). Dalam hal ini pemimpin akan mengenyampingkan urusan pribadi mereka demi kemajuan organisasi (Erkutlu & Chafra, 2015). Meskipun banyak sekali penelitian yang menyatakan tentang potensi baik *servant leadership* dalam organisasi (Hunter *et al.*, 2013). Namun, dalam pengembangannya masih perlu kajian bagaimana pemimpin memahami ruang lingkup dan besaran jiwa kepemimpinan yang dimiliki seperti komitmen organisasi, birokrasi kepemimpinan, dan tingkat *employee voice* (Erkutlu & Chafra, 2015).

Dedahanov *et al.* (2019) menyatakan bahwa ketika individu memiliki kebijakan dan wewenang dalam membuat keputusan organisasi, mereka akan cenderung memiliki *knowledge* yang berbeda dalam memahami konsekuensi tindakan dalam pekerjaan mereka. Ada hal yang muncul dalam menjabatani *servant leadership* dengan *employee voice*, yaitu *self-efficacy* yang terkait pekerjaan (Walumbwa, Hartnell, *et al.*, 2010). Dimana kaitannya adalah muncul rasa percaya diri pegawai dalam berbicara tentang masalah yang menyebabkan kerugian bagi individu juga bagi organisasi itu sendiri, pegawai merasa sarannya dianggap penting dan membangun kinerja organisasi (Tian *et al.*, 2018).

Servant leadership dapat diperkuat dengan bagaimana pemimpin menagani konflik dalam organisasi (Elliker, 2016). Penyorotan dalam *conflict resolution* hanya sebatas fenomena antara organisasi dan pengembangan pegawai (Elliker, 2016). Pemimpin dengan *servant leadership* akan dihadapkan konflik pada tahap awal, karenanya pemimpin memiliki kesadaran akan hal tersebut dan memperkuat dengan *conflict resolution* (García Lara *et al.*, 2005). Konflik-konflik tersebut akan berdampak pada birokrasi organisasi, jika tidak adanya keputusan yang tegas dari pemimpin dalam mengaktualisasikan diri (*warner2007.pdf*, n.d.).

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tian *et*



al. (2018) dan Elliker (2016) Diketahui bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap *employee voice*, *servant leadership* dapat mendukung motivasi individu dalam menyampaikan saran yang terbaik untuk organisasi dalam peningkatan kinerja organisasi, yang dijumpai oleh *self-efficacy* merujuk pada kemampuan pemimpin mengatur dan melaksanakan tindakan yang tepat dan berdampak pada *self-efficacy* karyawan yang melahirkan *employee voice* (Tian *et al.*, 2018). Adanya konflik dan resiko merupakan sebuah kekuatan yang ada dalam organisasi untuk terus mencapai tujuan, bagaimana organisasi akan bertahan dengan strategi konflik atau *resolution conflict* yang dihadirkan dalam organisasi (Elliker, 2016).

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dari *Servant Leadership* terhadap *Employee Voice* dan pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi yaitu *Self-Efficacy*, juga mengetahui kemampuan *Conflict Resolution* dalam memoderasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Voice* pada ASN di Kementrian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia, mengingat bahwa kinerja organisasi akan sangat dipengaruhi oleh iklim kerja pegawai.

Servant Leadership dan Employee Voice

Mendorong pegawai untuk berbicara mengenai ide-ide yang berorientasi terhadap peningkatan dan perubahan merupakan salah satu cara pemimpin memberikan wawasan, mengimplementasikan perubahan secara efektif dan dapat memastikan kualitas SDM organisasi (Fast *et al.*, 2014). Menurut teori Greenleaf (1970) dalam *servant leadership*, pemimpin merasa adanya motivasi diri untuk memastikan bahwa orang lain merupakan prioritas tertinggi yang sedang dilayani (Tian *et al.*, 2018). Tergambar dalam teori pertukaran social bahwa *servant leadership* menciptakan lingkup sosial yang positif yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai (Walumbwa, Hartnell, *et al.*, Volume 22 No 2 (2021)



2010). *Servant leadership* akan menunjukkan janji sebagai cara mendapatkan kepercayaan dari pegawai (Liden *et al.*, 2008). Dimana kepercayaan pegawai akan terbentuk bila adanya harapan positif kepada pemimpin dalam lingkup kerja yang berisiko (Erkutlu & Chafra, 2015). *Servant leadership* memiliki fungsi yang efisien dalam memprediksi sikap pegawai dengan reformasi birokrasi lingkungan organisasi (Wang *et al.*, 2015). Ketika pegawai mendapatkan kepercayaan dan menganggap bahwa pimpinannya memiliki kepedulian juga kualitas yang baik dalam menentukan keputusan, maka secara langsung pegawai akan memberikan saran serta menyuarakan pendapatnya yang berguna bagi organisasi (Tian *et al.*, 2018). Penelitian Tian *et al.* (2018) mengatakan bahwa *servant leadership* yang memberikan prioritas tertinggi terhadap pelayanan pegawai maka, akan mendorong *employee voice* guna meningkatkan kinerja organisasi.

H1: *Servant Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Voice* secara langsung

Self- Efficacy as mediation

Individu dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi akan menyebabkan ia mudah membuat saran dan menyuarakan tanggapan terkait dengan unit kerja (Dedahanov *et al.*, 2019). Dalam penelitian sebelumnya dinyatakan bahwa, *self-efficacy* merupakan kepercayaan diri pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang berkaitan dengan kinerja baik individu maupun organisasi (Meyer *et al.*, 2015). Teori pertukaran social mengatakan bahwa, perilaku *servant leadership* menciptakan iklim yang positif dalam lingkungan organisasi melalui *self-efficacy*, dan semakin membantu pegawai dalam memimplementasikan budaya organisasi juga mendorong kinerja yang lebih besar dalam meningkatkan kesejahteraan dengan keterlibatannya (Burton *et al.*, 2017). Dengan sikap *servant leadership* yang seperti itu, maka akan memberikan perasaan nyaman dan meningkatkan kepercayaan diri pegawai dalam memberikan suara guna peningkatan kinerja organisasi (Tian *et al.*, 2018). Penelitian lain juga mengatakan bahwa penghargaan



dari pemimpin untuk pegawai merupakan suatu bentuk perwujudan *servant leadership* yang melahirkan *employee voice* yang dapat merubah status organisasi (Edwards, 2009).
H2: *Servant Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Voice* dengan *Self- Efficacy* sebagai mediasi

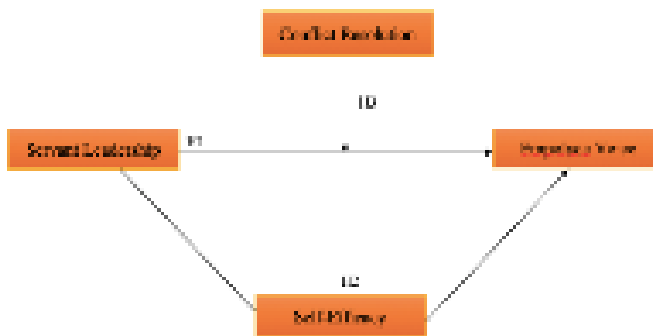
Conflict Resolution as moderator

Dalam penelitian *servant leadership*, strategi *conflict resolution* termasuk beberapa opsi klasik penghindaraan, negoisasi, dan juga integrasi (Elliker, 2016). *Conflict resolution* merupakan penyelesaian konflik dalam jangka panjang menggunakan proses politik, social, dan sistem ekonomi dengan memperhitungkan kebutuhan individu juga kelompok (Burton *et al.*, 2017). Jika sifat *servant leadership* organisasi bertentangan, maka baik organisasi maupun pimpinan secara bijaksana harus mempertimbangan poin-poin konflik dan tindakan perbaikan (Elliker, 2016). Dalam penelitian lain oleh (Barbuto & Hayden, 2011) yang menyatakan bahwa terdapat dimensi dalam *servant leadership* yaitu kesehatan, kebijaksanaan, kebebasan otonomi, dan orientasi layanan, yang telah diuji memiliki hubungan signifikan dengan emosional pimpinan dalam kemampuan untuk mendekati diri dengan lingkup organisasi. Dengan kata lain bahwa pemimpin dengan *servant leadership* mempercayai bahwa pegawai akan melakukan tindakan terbaik demi kepentingan organisasi meskipun pemimpin tidak terlalu fokus pada tujuan organisasi (Gregory Stone *et al.*, 2004). Adanya hambatan pada *servant leadership* yang membuat pemimpin tidak sadar akan hal yang terjadi pada organisasi, anggapan Greenlaft seharusnya *servant leadership* memberikan solusi terbaiknya (Chu *et al.*, 2010). Pembelajaran yang dilakukan dari dampak *resolution conflict* terhadap *employee voice*, mungkin akan menjadi salah satu kunci untuk dapat memahami pertumbuhan individu maupun organisasi (Elliker, 2016)



H3: *Conflict Resolution* sebagai mediator memperkuat hubungan antara *Servant Leadership* dengan *Employee Voice*

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan pengembangan hipotesis diatas, maka dapat digambarkan kerangka konseptual seperti berikut ini:



METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan satu set kuesioner kepada responden penelitian yang terpilih untuk dijadikan sampel. Data yang diperoleh dari responden diolah dengan menggunakan Model path analysis menggunakan SPSS 23.0. Populasi yang digunakan mencakup Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdaftar pada Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia.

Populasi dan Sampel dalam penelitian ini yang digunakan mencakup ASN KKP. Mengingat jumlah populasi yang relatif sedikit, maka penelitian ini dilakukan dengan metode sensus, yaitu seluruh elemen dalam populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Oleh karena itu, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 124 karyawan. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui metode kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2012). Skala interval yang digunakan untuk pengukuran data adalah

summated rating dari Likert, di mana Likert menggunakan lima alternatif jawaban dengan kriteria sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju.

Jumlah responden terdiri 75% pria dan 25% wanita. Jumlah responden terbanyak adalah yang berusia 31-40 tahun dengan presentase 43%, sebagian masa kerjanya lebih dari 8 tahun sebanyak 83%, dengan latar belakang pendidikan beragam jumlah terbanyak adalah S1 dengan presentase 50%. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari responden untuk mengetahui persepsi *servant leadership*, *self-efficacy*, *conflict resolution*, dan *employee voice*. Penelitian ini menggunakan pengujian validity setiap indikator dengan tingkat signifikansi 0,05 atau 5%. Sementara *Cronbach Alpha* digunakan untuk menguji reliabilitas instrument. Hasil reliabilitas ditunjukkan pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	<i>Cronbach Alpha</i>
<i>Servant Leadership</i>	0.787
<i>Self-Efficacy</i>	0.875
<i>Conflict Resolution</i>	0.671
<i>Employee Voice</i>	0.873

Tabel 1. Menunjukkan bahwa semua variable dalam penelitian ini adalah reliabel.

Pengukuran

Employee voice diukur menggunakan enam item yang diadaptasi dari (LePine & Van Dyne, 1998). Contoh item dari skali ini termasuk “Karyawan berbicara dan mendorong orang lain dalam kelompok untuk terlibat dalam pekerjaan yang



mempengaruhi kelompok”. Survei meminta responden untuk menilai pada skala 5 poin (dari 1 = sangat buruk hingga 5 = sangat Bagus) seberapa efektif para manajer di tempat kerja mereka mencari pandangan karyawan atau perwakilan karyawan, menanggapi saran *employee voice*.

Servant leadership diukur dengan menggunakan kuesioner yang diadopsi SLAI (*Servant Leadership Assesment Instrument*) oleh M. Bocarnea (*Personal communication, July 20, 2006*) yang digunakan oleh (Jacobs, 2006). Terdiri dari 9 item sebagai berikut : 1) ketika seseorang mengkritik saya, rasanya seperti cercaan kepada saya juga, 2) Ketika saya berbicara tentang atasan saya, saya biasanya menggunakan istilah “kita”, daripada menggunakan istilah “dia/ mereka”, 3) Keberhasilan atasan saya adalah keberhasilan saya juga, dan lain sebagainya.

Self-Efficacy menggunakan skala milik (Scholz *et al.*, 2002) dari Universitas Freie, Berlin. Skala yang disajikan terdiri dari 10 item. Skala *self-efficacy* yang disusun peneliti berdasarkan aspek dari Bandura (1997) yang dituangkan dalam skala *General Self-Efficacy* (GSE) meliputi tiga aspek dimensi yaitu *magnitude* (tingkatan), *strength* (kekuatan), dan *generality* (generalitas). Selain itu menurut Ralf Schwarzer, dkk (1996) koefisien reliabilitas skala milik Ralf Schwarzer antara 0,75 sampai 0,90 sehingga dapat dikatakan reliable dan juga dapat dibuktikan. Skala *self-efficacy* ini disusun dengan model *skala Likert* yang telah dimodifikasi menjadi 5 alternatif jawaban Pernyataan jawaban yang diberikan dengan ketentuan yaitu : sangat sesuai (SS) = 5, sesuai (S) = 4, cukup sesuai (CS) = 3, tidak sesuai (TS) = 2, sangat tidak sesuai (STS) = 1. Contoh item pertanyaan diantaranya “saya merasa sudah berpengalaman dalam pekerjaan saya” dan “menurut saya, tidak ada hambatan bekerja yang saya alami di perusahaan ini”.

Conflict resolution akan diselidiki dengan menanyakan responden jika mereka secara pribadi mengalami konflik di tempat kerja dalam 12 bulan terakhir (Van Gramberg *et al.*, 2020). Jika mereka melaporkan lebih dari satu konflik, mereka ditanya tentang



konflik mereka yang paling memiliki pengalaman baru-baru ini. *Conflict resolution* diukur dengan satu item yang bertanya apakah responden melaporkan bahwa konflik sudah sepenuhnya terselesaikan, sebagian terselesaikan, atau tidak terselesaikan. Untuk tujuan analisis, kami numerik kode variabel resolusi konflik sebagai 3 jika konflik itu diselesaikan secara penuh, 2 jika diselesaikan sebagian, dan 1 jika tidak diselesaikan sama sekali.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2. Effect on Employee Voice

	<i>Effect on Employee Voice</i>	<i>Direct effect</i>	<i>Indirect effect</i>	<i>Total effect</i>
Model 1	<i>Servant leadership</i> (sig= 0.732)	0.024		
<i>Effect on mediator</i>				
Model 2	<i>The mediated model explaining employee voice</i>			
	<i>Servant leadership</i> (sig= 0.732) (R2= 0.292)		0.182	0.206
	<i>Self-efficacy</i> (sig= 0.000)	0.532		

Dalam penelitian ini seperti yang tertera pada Tabel 2. Mengacu pada output regresi model 1, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari *Servant Leadership* lebih besar dari 0.05 yakni 0.732. hal dikatakan bahwa variabel *Servant Leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap *Employee Voice* secara langsung dan memiliki nilai pengaruh langsung sebesar 0.024. Model 2 memberikan output pengaruh tidak langsung *Servant Leadership* terhadap *Employee Voice* melalui *Self-efficacy* dengan nilai 0.182 dan



memiliki nilai pengaruh total sebesar 0.206. jika dibandingkan dengan pengaruh langsung *Servant Leadership* terhadap *Employee voice* dengan pengaruh tidak langsung jika melalui *Self-efficacy* maka nilainya lebih besar pengaruh tidak langsung, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung *Servant Leadership* melalui *Self-efficacy* mempunyai pengaruh signifikan terhadap *Employee Voice*. R-Square model 2 menunjukkan 0.292, bahwa kontribusi *Servant Leadership* dan *Self-efficacy* terhadap *Employee voice* sebesar 29,2% sementara sisanya 70.8% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak diteliti.

Tabel 3. The Moderet Effect

	<i>The Moderet Effect</i>	R-Square
Model 1	<i>Servant leadership</i> <i>Employee Voice</i>	0.060
Model 2	<i>The moderet model</i> <i>explaning employee</i> <i>voice</i>	0.398
	<i>Conflict Resolution</i>	

Dari hasil output nilai R-square persamaan regresi model 1 pada Tabel 3. sebesar 0.060, sehingga dikatakan bahwa variabel *Servant Leadership* berpengaruh terhadap variabel *Employee Voice* sebesar 6%. Setelah adanya variabel moderasi yaitu *Conflict Resolution* pada model 2, nilai R-Square tersebut meningkat menjadi 0.398 atau 39.8%. Sehingga dapat dikatakan bahwa keberadaan variabel *Conflict Resolution* (sebagai variabel moderasi) dapat memperkuat atau meningkatkan pengaruh *Servant Leadership* terhadap variabel *Employee Voice*.

Pembahasan

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya oleh Tian *et al.* (2018), dimana mereka berhasil menyeimbangkan *servant leadership* sebagai motivasi individu



untuk berani berbicara sehingga dapat meningkatkan kinerja, hal ini juga dipengaruhi hadirnya *self-efficacy* karyawan dalam melakukan respon konstruktifnya. Namun, dalam penelitian ini model 1 menyatakan *servant leadership* berpengaruh positif tidak signifikan secara langsung terhadap *employee voice* sehingga H1 “ditolak”. Ketika karyawan merasa dirinya tidak menerima dukungan, kepercayaan, dan manfaat yang lain dari pimpinan mereka, maka karyawan akan tidak sigap memberikan *feedback* pada organisasi serta rentan menyembunyikan suaranya (Burton *et al.*, 2017; Premeaux & Bedeian, 2003). Adanya ikatan emosional *servant leadership* terhadap organisasi akan sangat berpengaruh terhadap perilaku karyawan (Meyer *et al.*, 2015). Organisasi harus mendorong pemimpin untuk mengadopsi sikap *servant leadership* ketika berhadapan dengan karyawan secara langsung yang diharapkan ada umpan balik dari pemimpin atas kinerja karyawan, agar karyawan merasakan kepercayaan dan kenyamanan dalam bekerja (Meyer *et al.*, 2015).

Model 2 menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee voice* melalui *self-efficacy*, sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa *servant leadership* berdampak positif pada *self-efficacy* karyawan, yang pada akhirnya akan berpengaruh pada *employee voice* (Tian *et al.*, 2018). Adanya *self-efficacy* dalam organisasi dapat membantu karyawan dalam mengimplementasikan budaya organisasi serta mendorong kinerja karyawan lebih baik lagi. Sehingga hadirnya *servant leadership* dalam organisasi yang didukung dengan *self-efficacy* dari karyawan akan menciptakan lingkungan positif yang dapat mempengaruhi sikap, perilaku, dan komitmen kerja, yang secara sadar dapat membangun kepercayaan dan kenyamanan karyawan dalam *employee voice*. Keterlibatan karyawan yang disebabkan oleh *self-efficacy* akan dirasakan apabila *servant leadership* selalu menghargai karyawan dalam menyuarakan



pendapatnya dan keterlibatan karyawan ini dapat menghasilkan perilaku yang diinginkan organisasi sesuai dengan tujuannya (de Sousa & van Dierendonck, 2014). Sehingga, dalam model ini H2 yang menyatakan *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee voice* dengan *self-efficacy* sebagai mediasi “diterima”.

Model selanjutnya dinyatakan dalam *the moderet effect*, bahwa *conflict resolution* sebagai mediator dapat memperkuat hubungan antara *servant leadership* dengan *employee voice* pada H3 yang dinyatakan “diterima”. Sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Elliker (2016) menyatakan bahwa *servant leadership* digunakan sebagai strategi untuk memperkuat negoisasi, integrasi, dan penghindaran *conflict*. *Employee voice* merupakan salah satu bentuk dari terciptanya negoisasi tersebut, sehingga *servant leadership* harus mempertimbangan jenis konflik seperti apa dan penanganan yang bagaimana sehingga penyelesaiannya tepat. *Employee voice* akan membantu pemimpin dalam pengambilan keputusan yang tepat dan bisa digunakan dalam jangka panjang. Kepercayaan karyawan atas pemimpin akan timbul dengan sikap karyawan yang terbuka, namun hal ini akan menjadi hambatan apabila *servant leadership* tidak memberikan solusi terbaik atas organisasi (Chu *et al.*, 2010).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil dari analisis secara keseluruhan dari penelitian ini, diperoleh beberapa kesimpulan dalam sebagai berikut:

1. *Servant leadership* terbukti tidak dapat mempengaruhi *employee voice* secara langsung, hal ini disebabkan karena karyawan merasa dirinya tidak menerima dukungan, kepercayaan, dan manfaat yang lain dari pimpinan mereka, maka mereka tidak sigap mengembangkan kewajiban untuk membalas sikap, dan kinerjanya. Sehingga disarankan organisasi dapat mendorong pemimpin untuk mengadopsi sikap



servant leadership ketika berhadapan dengan karyawan secara langsung agar karyawan merasakan kepercayaan dan kenyamanan dalam berperilaku sehingga ada umpan balik dari pemimpin atas kinerja karyawan

2. *Self-efficacy* dapat memediasi hubungan *servant leadership* terhadap *employee voice*, sehingga disarankan *self-efficacy* menjadi fokus KKP-RI untuk dapat meningkatkan peran *servant leadership* terhadap *employee voice*. Keterlibatan karyawan yang disebabkan oleh *self-efficacy* akan dirasakan apabila *servant leadership* selalu menghargai karyawan dalam menyuarakan pendapatnya dan keterlibatan karyawan ini dapat menghasilkan perilaku yang diinginkan organisasi sesuai dengan tujuannya.
3. *Conflict Resoultion* memperkuat pengaruh interaksi *Servant Leadership* dengan *Employee Voice*. Sehingga disarankan *servant leadership* digunakan sebagai strategi untuk memperkuat negoisasi, integrasi, dan penghindaran *conflict*, serta hadirnya *employee voice* akan membantu pemimpin dalam pengambilan keputusan yang tepat dan bisa digunakan dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Amboningtyas, D., Taunay, EGP, & DJ, YR (2021). KONDISI UMKM DI KOTA SEMARANG DI MASA PANDEMI COVID-19 PADA PERTUMBUHAN EKONOMI PROGRAM KRISIS SERTA PEMULIHAN EKONOMI. *Prosiding Penelitian Pendidikan dan Pengabdian 2021* , 1 (1), 526-537.
- Barbuto, J. E., & Hayden, R. W. (2011). Testing relationships betw servant leadership dimensions and LMX. *Journal of Leadership Education*, 10(2), 22–37.
- Burton, L. J., Peachey, J. W., & Wells, J. E. (2017). The role of servant leadership in developing an ethical climate in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 31(3), 229–240. <https://doi.org/10.1123/jsm.2016-0047>



- Chu, P. Sen, Saucier, D. A., & Hafner, E. (2010). Meta-analysis of the relationships between social support and well-being in children and adolescents. *Journal of Social and Clinical Psychology, 29*(6), 624–645.
<https://doi.org/10.1521/jscp.2010.29.6.624>
- de Sousa, M. J. C., & van Dierendonck, D. (2014). Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. *Journal of Organizational Change Management, 27*(6), 877–899. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2013-0133>
- Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Gapurjanova, N. (2019). Job autonomy and employee voice: is work-related self-efficacy a missing link? *Management Decision, 57*(9), 2401–2413. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2017-0607>
- DJ, Y. R. (2020). PENGARUH KETERAMPILAN DAN ETOS KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PADA CV MANDIRI TRANS DI SURABAYA. *Media Mahardhika, 19*(1), 16-20.
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review, 39*(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Elliker, J. (2016). Understanding Ontological Conflict Between Servant Leadership and Organizations. *Servant Leadership: Theory & Practice, 3*(2), 5.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015). Servant leadership and voice behavior in higher education. *Hacettepe Egitim Dergisi, 30*(4), 29–41.
- Fast, N. J., Burriss, E. R., & Bartel, C. A. (2014). Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal, 57*(4), 1013–1034.
<https://doi.org/10.5465/amj.2012.0393>
- García Lara, J. M., Osma, B. G., & Mora, A. (2005). The effect of earnings management on the asymmetric timeliness of earnings. *Journal of Business Finance and Accounting, 32*(3–4), 691–726. <https://doi.org/10.1111/j.0306-686X.2005.00610.x>
- GHOEUR, A., RUSMAWATI DJ, YUNNI, AFIN, R., RUSWAJI, R., & MUHTAROM, A. (2021). Pandemi COVID 19 dan Efek Spasial Ekonominya: Bukti Empiris di Jawa Timur. *Jurnal Isu Kontemporer dalam Bisnis dan Pemerintah, 27* (3), 39-46.
- Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus



- servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361.
<https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *Leadership Quarterly*, 24(2), 316–331.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.12.001>
- Jacobs, G. (2006). Servant leadership and follower commitment. *Servant Leadership Research Roundtable, August*, 1–16.
http://leadershiplearningforlife.com/acad/global/publications/sl_proceedings/2006/jacobs.pdf
- Kaufman, J. C. (2015). Creativity Is Life: A Commentary on the Special Issue. *Journal of Creative Behavior*, 49(3), 233–237. <https://doi.org/10.1002/jocb.128>
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the Relationships Between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99–115.
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-3002-9>
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Meyer, J. P., Morin, A. J. S., & Vandenberghe, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. In *Journal of Vocational Behavior* (Vol. 88). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.02.001>
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). *Breaking the Silence : The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace* *. September.



- Scholz, U., Doña, B. G., Sud, S., & Schwarzer, R. (2002). Is general self-efficacy a universal construct? Psychometric findings from 25 countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(3), 242–251. <https://doi.org/10.1027//1015-5759.18.3.242>
- Sugiyono. (2012). *buku metode penelitian pendidikan sugiyono* Download buku metode penelitian pendidikan sugiyono.
- Tian, Q., Peng, D., & Zhang, J. (2018). *Servant Leadership and Voice Behavior: Self-efficacy as a Mediator*. 177(Erms), 307–312. <https://doi.org/10.2991/erms-18.2018.54>
- Titin, T., DJ, Y. R., & Azizah, L. N. (2021, June). Karakteristik Pekerjaan, Quality Of Work Life Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pt Djasa Bahari Di Surabaya. In *PROSIDING SEMINAR NASIONAL EKONOMI DAN BISNIS* (pp. 133-139).
- van der Linden, S. (2015). The social-psychological determinants of climate change risk perceptions: Towards a comprehensive model. *Journal of Environmental Psychology*, 41(June), 112–124. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2014.11.012>
- Van Gramberg, B., Teicher, J., Bamber, G. J., & Cooper, B. (2020). Employee Voice, Intention to Quit, and Conflict Resolution: Evidence from Australia. *ILR Review*, 73(2), 393–410. <https://doi.org/10.1177/0019793919876643>
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517–529. <https://doi.org/10.1037/a0018867>
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937–963. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01193.x>
- Wang, D., Gan, C., Wu, C., & Wang, D. (2015). Ethical leadership and employee voice: Employee self-efficacy and self-impact as mediators. *Psychological Reports*, 116(3), 751–767. <https://doi.org/10.2466/01.07.PR0.116k29w9>
- warner2007.pdf*. (n.d.).



Yang, C. L., & Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, 8(1), 6–26. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2011-0079>