

HUBUNGAN ANTARA *EMPOWERING LEADERSHIP* DAN *VOICE BEHAVIOR* PADA KARYAWAN PT PLN INDONESIA POWER UNIT BISNIS PEMBANGKITAN SEMARANG

Dyni Azka Lamirya Mareta Putri¹, Unika Prihatsanti¹

**¹Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
Jalan. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275**

E-mail: dyniazka04@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *empowering leadership* dan *voice behavior* pada karyawan PT PLN Indonesia Power UBP Semarang. *Voice behavior* merupakan tindakan sukarela yang mengekspresikan saran, ide, atau gagasan secara konstruktif, dengan fokus pada isu-isu yang berkaitan dengan organisasi, bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. *Empowering leadership* mengacu sebagai bentuk perilaku kepemimpinan, di mana karyawan diberikan wewenang, kebebasan, dan tanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan mereka dalam merespons dan beradaptasi dengan dinamika lingkungan kerja. Subjek pada penelitian ini berjumlah 137 karyawan (Laki-laki= 95,6%, Perempuan= 4,4%) dengan masa kerja 1-33 tahun dan dipilih menggunakan teknik *convenience sampling*. Pengambilan data penelitian menggunakan alat ukur Skala *Voice Behavior* (28 aitem valid; $\alpha = 0.957$) dan *Empowering Leadership Questionnaire* (22 aitem valid; $\alpha = 0.978$). Teknik analisis data menggunakan *spearman's rho* dengan hasil analisis data diperoleh (r_{xy}) sebesar 0,358 ($p < .001$). Hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara *empowering leadership* dan *voice behavior*. Semakin tinggi *empowering leadership* yang diterapkan pemimpin, maka semakin tinggi pula *voice behavior* yang dilakukan oleh karyawan.

Kata kunci: *empowering leadership*, *voice behavior*, karyawan

***THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPOWERING LEADERSHIP AND
VOICE BEHAVIOR AMONG EMPLOYEES OF PT PLN INDONESIA
POWER SEMARANG GENERATION BUSINESS UNIT***

Dyni Azka Lamirya Mareta Putri¹, Unika Prihatsanti¹

**¹Faculty of Psychology, Diponegoro University
Prof. Mr. Sunario Sreet., Tembalang, Semarang, 50275**

E-mail: dyniazka04@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the relationship between empowering leadership and voice behavior among employees of PT PLN Indonesia Power UBP Semarang. Voice behavior is a voluntary act of constructively expressing suggestions, ideas, or thoughts, focusing on issues related to the organization, aimed at improving performance and supporting the achievement of organizational goals. Empowering leadership refers to a form of leadership behavior in which employees are given the authority, freedom, and responsibility to develop their abilities to respond and adapt to the dynamics of the work environment. The subjects in this study were 137 employees (95.6% male, 4.4% female) with 1-33 years of service, selected using a convenience sampling technique. Data collection used the Voice Behavior Scale (28 valid items; $\alpha = 0.957$) and the Empowering Leadership Questionnaire (22 valid items; $\alpha = 0.978$). Spearman's rho was used for data analysis, resulting in an (r_{xy}) of 0.358 ($p < .001$). These results indicate a significant positive relationship between empowering leadership and voice behavior. The stronger the empowering leadership implemented by leaders, the higher the employee's voice behavior.

Keywords: *empowering leadership, voice behavior, employees*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Daya saing perusahaan didasarkan pada sikap dan perilaku sumber daya manusia yang dimiliki dalam dunia bisnis saat ini. Sebagai perusahaan pembangkitan listrik terbesar di Indonesia, Indonesia Power memiliki tanggung jawab strategis dalam menjaga keandalan pasokan listrik, meningkatkan efisiensi operasional, serta mendukung transisi energi menuju dekarbonisasi, desentralisasi, dan digitalisasi (PT PLN Indonesia Power, 2023). PT PLN Indonesia Power merupakan anak perusahaan dari PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) yang berfokus pada bisnis pembangkitan tenaga listrik serta layanan pendukung seperti operasi dan pemeliharaan (O&M) dan penyediaan solusi energi terintegrasi. Saat ini, Indonesia Power mengelola berbagai jenis pembangkit listrik batubara, gas, hidro, dan panas bumi dengan kapasitas terpasang mencapai sekitar 8.155 MW dan juga memberikan layanan pemeliharaan pembangkit milik pihak lain (PT PLN Indonesia Power, 2023 ; Clean Energy Ministerial, 2022)

PLN Indonesia Power memiliki karakteristik organisasi dengan struktur yang hierarkis dan birokratis. Struktur seperti ini sering kali menimbulkan jarak antara atasan dan bawahan, sehingga karyawan merasa enggan untuk menyampaikan pendapat, ide, atau kritik yang konstruktif. Kondisi tersebut muncul karena adanya kekhawatiran dianggap menentang atasan, risiko hubungan kerja yang tidak harmonis, maupun rasa tidak aman secara psikologis.

Dalam upaya meningkatkan efektivitas dan keberlangsungan organisasi, perusahaan memerlukan partisipasi aktif karyawan melalui penyampaian ide, saran, maupun masukan yang konstruktif. Hal ini juga berlaku di PT PLN Indonesia Power, di mana karyawan tidak hanya bertanggung jawab menjalankan tugas operasional secara teknis, tetapi juga diharapkan mampu memberikan kontribusi berupa gagasan dan masukan untuk mendukung perbaikan organisasi secara berkelanjutan. Bentuk partisipasi tersebut dikenal sebagai *voice behavior*, yaitu perilaku karyawan yang secara proaktif menyampaikan pandangan, ide, atau saran yang bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi (Van Dyne & LePine, 1998). *Voice behavior* penting bagi organisasi karena memungkinkan karyawan memberikan informasi, mengidentifikasi permasalahan, serta mengusulkan solusi yang dapat mendukung peningkatan kinerja dan efektivitas organisasi (Morrison, 2011). Meskipun memiliki peran yang penting bagi organisasi, tidak semua karyawan bersedia menyampaikan pendapat atau masukan secara terbuka.

Menurut Society for industrial and Organizational Psychology (2016), pemberian umpan balik sebagai bentuk suara karyawan menjadi salah satu tren penting dalam organisasi dan menempati posisi ketujuh dalam daftar *Top 10 Workplace Trends*. Keberadaan karyawan yang bersedia menyampaikan informasi, ide, maupun masukan yang konstruktif menjadi faktor penting dalam mendukung peningkatan kinerja dan efektivitas organisasi (Ashiru dkk., 2022). Meskipun demikian, tidak semua individu bersedia menyampaikan pendapatnya secara terbuka. Wetherell & Pendell (2022) menemukan bahwa sebagian individu tetap memilih untuk diam meskipun menyaksikan perilaku yang tidak etis di lingkungan kerja. Fenomena serupa juga masih ditemukan di Indonesia. Survei Indikator

Politik Indonesia menunjukkan bahwa 62,9% responden merasa takut untuk menyatakan pendapat secara terbuka (Kumaran, 2022). Selain itu, survei yang dilakukan oleh Ikatan Dokter Kesehatan Kerja Indonesia (IDKI) bersama Lembaga Demografi FEB UI menunjukkan bahwa 58% pekerja merasa tidak memiliki ruang yang aman untuk berbicara mengenai berbagai permasalahan yang mereka alami di lingkungan kerja (International Labour Organization, 2022).

Di sisi lain, hasil penelitian pada organisasi sektor jasa menunjukkan bahwa efektivitas dan peningkatan kinerja organisasi dapat tercapai ketika karyawan bersedia menyampaikan ide serta memberikan umpan balik mengenai berbagai isu pekerjaan (Jiang dkk., 2018). Kinerja tim juga terbukti meningkat ketika anggota tim berani mengemukakan pendapat mereka (He dkk., 2021). Selain itu, karyawan yang terlibat dalam perilaku menyampaikan pendapat dan memberikan saran bagi organisasi diketahui memperoleh dampak positif berupa meningkatnya kreativitas dan performa individual di tempat kerja (Chamberlin dkk., 2017; Chen & Hou, 2016)

Van Dyne & LePine (1998) mendefinisikan *voice behavior* sebagai perilaku *extra-role* yang berorientasi pada perubahan melalui penyampaian ide, saran, atau masukan yang konstruktif untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku tersebut tidak hanya memberikan manfaat bagi organisasi, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, kualitas, dan produktivitas kerja (Salsabila dkk., 2023). Sejalan dengan itu, Morrison (2023) menjelaskan bahwa *voice* dikatakan sebagai perilaku karyawan secara terbuka mengomunikasikan ide, saran, perhatian, dan maupun informasi mengenai permasalahan organisasi atau hubungan kerja

kepada pihak yang memiliki otoritas pengambilan keputusan, seperti atasan, dengan tujuan mendorong terciptanya perubahan yang lebih baik.

Pentingnya *voice behavior* bagi organisasi telah mendorong berbagai penelitian untuk mengkaji peran dan dampaknya terhadap berbagai aspek dalam konteks kerja. Berdasarkan penelitian Amaliyah dkk. (2024), *voice behavior* merupakan perilaku penting yang memungkinkan karyawan menyampaikan ide, kritik, maupun kekhawatiran untuk mendukung perbaikan dan efektivitas organisasi. Organisasi yang mendorong *voice behavior* memiliki peluang lebih besar untuk mengidentifikasi masalah sejak dini, memperbaiki proses kerja, dan menciptakan inovasi. Namun, penelitian Lubis dan Prahiawan (2024) menunjukkan bahwa *voice behavior* pada karyawan PT PLN Indonesia Power UBP Suralaya masih berada pada tingkat rendah hingga menengah, yang mengindikasikan bahwa partisipasi dan keterbukaan komunikasi karyawan belum optimal. Temuan ini relevan dengan konteks PT PLN Indonesia Power UBP Semarang yang beroperasi dalam lingkungan kerja berisiko tinggi, di mana karyawan memiliki pengetahuan lapangan yang penting untuk mengidentifikasi potensi masalah operasional maupun keselamatan kerja. Oleh karena itu, *voice behavior* menjadi krusial karena memungkinkan munculnya ide, saran, serta peringatan dini (*early warning signs*) yang dapat membantu mencegah gangguan operasional dan meningkatkan efisiensi serta keselamatan kerja. Sebaliknya, rendahnya *voice behavior* berisiko menyebabkan organisasi kehilangan informasi penting dan peluang perbaikan yang dibutuhkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Voice behavior memiliki peran penting dalam mendukung perkembangan organisasi (Jiang dkk., 2020). Bagi organisasi, gagasan yang disampaikan karyawan dapat membantu menemukan peluang baru, melakukan perbaikan ketika munculnya masalah, serta mendorong organisasi mencapai posisi yang lebih kompetitif (Burriss dkk., 2022). Namun demikian, *voice behavior* juga dapat dipandang sebagai perilaku yang mengandung risiko, karena dapat menimbulkan tantangan dalam hubungan interpersonal ketika seseorang menyampaikan pendapat yang berbeda dari kondisi yang sudah berlaku, meskipun tujuannya bersifat konstruktif (Weiss & Zacher, 2022).

Disamping risiko yang ada, *voice behavior* juga memberikan manfaat bagi karyawan, seperti meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan (Jolly & Lee, 2021; Singh & Vanka, 2019). Karyawan yang menunjukkan *voice behavior* cenderung berani menyampaikan ide, gagasan, serta pandangan kepada atasan, berpartisipasi aktif dalam berbagai isu yang berkaitan dengan pekerjaan maupun kesejahteraan di lingkungan kerja. Perilaku ini berdampak positif karena informasi yang disampaikan oleh karyawan dapat memicu munculnya kreativitas, mendorong inovasi, serta mendukung terbentuknya kebijakan kerja yang lebih efektif (Jiang dkk., 2018).

Voice behavior dipengaruhi oleh berbagai faktor, mulai dari karakteristik individu (misalnya kepribadian dan kepuasan kerja), hubungan relasional (seperti gaya kepemimpinan dan kualitas interaksi atasan–bawahan), hingga konteks organisasi (budaya dan iklim kerja) yang merupakan fenomena multidimensional (Morrison, 2023). Penelitian menunjukkan bahwa *voice behavior* berdampak

positif terhadap kinerja organisasi, inovasi, serta kesejahteraan karyawan (Maynes & Podsakoff, 2014; Morrison, 2023). Menurut Prihatsanti dkk. (2023), perilaku ini dipengaruhi oleh faktor motivasional, organisasional, personal, dan situasional. Di antara berbagai faktor tersebut, kepemimpinan memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan komunikasi. Pemimpin yang suportif, terbuka, dan mampu memberdayakan karyawan dapat meningkatkan rasa percaya diri serta keamanan psikologis karyawan untuk menyampaikan ide, saran, maupun pendapat yang konstruktif (Prihatsanti dkk., 2023).

Berdasarkan kajian literatur lima tahun terakhir, dapat diketahui setidaknya terdapat lima faktor yang memengaruhi *voice behavior*. Faktor-faktor tersebut, yaitu *empowering leadership* (Makwetta dkk., 2021; Tian & Chae, 2023) *inclusive leadership* (Rohmah dkk., 2023), *psychological empowerment* (Makwetta dkk., 2021), *perceived organisational support* (Yulidha, 2024), *psychological capital* (Sinambela dkk., 2024). Faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap *voice behavior*.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang secara konsisten berhubungan dengan *voice behavior*. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada *empowering leadership* sebagai faktor yang diduga berperan dalam mendorong *voice behavior*. Pemilihan *empowering leadership* dalam penelitian ini juga didasarkan pada temuan penelitian yang menunjukkan bahwa *empowering leadership* memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap *voice behavior* dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya, seperti *transformational leadership* dan

ethical leadership (Prihatsanti, 2020). Menurut Chairunnisa dan Purba (2024), *empowering leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan otonomi, kepercayaan, serta dukungan kepada karyawan sehingga mereka merasa lebih bebas untuk menyampaikan ide, saran, maupun kekhawatiran secara konstruktif. Pemberian kewenangan dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan membuat karyawan merasa lebih aman secara psikologis dan termotivasi untuk terlibat aktif dalam memberikan masukan bagi kemajuan organisasi (Jada & Mukhopadhyay, 2018). Selain itu, kepemimpinan yang memberdayakan juga berperan dalam membangun hubungan yang positif antaranggota tim dan mendukung efektivitas kerja tim secara keseluruhan (Suhendar dkk., 2023). Dengan demikian, *empowering leadership* dipandang sebagai faktor yang relevan dalam mendorong munculnya voice behavior pada karyawan.

Jung dkk., (2020) menjelaskan bahwa *empowering leadership* tidak hanya tentang memberikan kebebasan kepada karyawan, melainkan juga menekankan pentingnya tanggung jawab serta partisipasi aktif mereka dalam proses pengambilan keputusan. *Empowering leadership* merupakan perilaku pemimpin yang memotivasi dan membentuk perilaku karyawan, di mana pemimpin menunjukkan kepedulian dan ketertarikan terhadap karyawan, berkomunikasi dengan baik, serta memberikan inspirasi kepada karyawannya (Cakir & Adiguzel, 2020). *Empowering leadership* mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif karena pemimpin secara konsisten memberikan arahan untuk mengembangkan karakter individu secara aktif, melibatkan karyawan dalam proses pengambilan

keputusan, menyediakan pembinaan, serta menunjukkan kepedulian, dengan tujuan meningkatkan kualitas kinerja mereka (Tabara dkk., 2021).

Newman dkk. (2017) berpendapat bahwa peran utama pemimpin adalah mengarahkan perubahan dalam organisasi dengan mentransformasi perilaku dan pola pikir karyawan agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan tersebut adalah *empowering leadership*. menurut Liu dkk. (2003), *empowering leadership* mendorong karyawan untuk berperan aktif dalam pengambilan keputusan, memberikan otonomi di tempat kerja, menumbuhkan rasa percaya diri dalam kinerja, dan menekankan pentingnya pekerjaan bagi karyawan. Karakteristik tersebut memungkinkan karyawan mengembangkan kompetensi dan keyakinan diri yang dibutuhkan untuk menghadapi berbagai tantangan serta beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi. Karyawan yang diberdayakan cenderung bekerja secara mandiri, memiliki keterampilan yang baik dalam menjalankan peran, lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas, serta memiliki pandangan positif terhadap lingkungan kerja mereka (Martin & Campbell, 2013).

Amundsen & Martinsen (2014) berpendapat bahwa perilaku pemimpin yang berpengaruh terhadap karyawan mencakup pemberian dukungan otonomi, antara lain melalui pendelegasian tugas, koordinasi, berbagi informasi, pemberian inisiatif, motivasi, serta penekanan pada pencapaian tujuan. Selain itu, pemimpin juga memberikan dukungan pengembangan dengan cara menginspirasi, menjadi contoh yang baik, dan memberikan bimbingan kepada karyawan. Menurut Makwetta dkk. (2021), *empowering leadership* merupakan gaya kepemimpinan

yang memberikan otonomi kepada karyawan, mendukung pengembangan keterampilan kepemimpinan, serta menciptakan kondisi yang memungkinkan karyawan merasa berdaya secara psikologis. Hasil penelitian Makwetta dkk. (2021) menunjukkan bahwa *empowering leadership* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *voice behavior* karyawan. Hubungan tersebut sebagian dimediasi oleh *psychological empowerment*, yang menunjukkan bahwa ketika pemimpin memberikan dukungan, kepercayaan, dan kebebasan dalam bekerja, karyawan akan merasa lebih memiliki kendali dan kompetensi terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut pada akhirnya meningkatkan keberanian karyawan untuk menyampaikan pendapat, saran, atau masukan yang konstruktif demi perbaikan organisasi.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, hubungan antara *empowering leadership* dan *voice behavior* telah banyak diteliti dalam konteks internasional. Makwetta dkk. (2021) menemukan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *voice behavior* dengan *psychological empowerment* sebagai mediator. Penelitian lain yang dilakukan di India oleh Jada & Mukhopadhyay (2018) menunjukkan bahwa *empowering leadership* mendorong *constructive voice* melalui peran mediasi *psychological safety* serta kualitas hubungan atasan–bawahan *leader–member exchange (LMX)* (Jada & Mukhopadhyay, 2019). Sementara itu, Tian & Chae (2023) menekankan bahwa *empowering leadership* dapat memiliki efek ganda terhadap *voice behavior* yang meningkatkan *voice* melalui *task significance*, namun juga berpotensi menurunkannya melalui *task overload*.

Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara *empowering leadership* dan *voice behavior* telah memperoleh dukungan empiris

yang cukup kuat dalam berbagai konteks internasional. Namun demikian, penelitian yang mengkaji hubungan tersebut dalam konteks Indonesia masih relatif terbatas. Chairunnisa & Purba (2024) menemukan bahwa *empowering leadership* berhubungan dengan *voice behavior* melalui *work autonomy* dan *proactive personality* sebagai mediator berantai. Banyak kajian mengenai hubungan *empowering leadership* dengan *voice behavior* di sektor jasa (Jiang dkk., 2018), industri teknologi dan kesehatan (Chairunnisa & Purba, 2024), dan konstruksi (Tian & Chae, 2023). Sedangkan di sektor ketenagalistrikan (energi) dengan risiko tinggi dan budaya hierarkis, hubungan antara *empowering leadership* dan *voice behavior* belum banyak dieksplorasi, khususnya pada perusahaan energi nasional seperti PT PLN Indonesia Power, masih sangat minim. Oleh karena itu, pembaruan dari penelitian ini untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji secara empiris Hubungan antara *Empowering Leadership* dan *Voice Behavior* pada Karyawan PT PLN Indonesia Power UBP Semarang.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang akan dibahas berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan adalah apakah terdapat hubungan antara *empowering leadership* dan *voice behavior* pada karyawan PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Semarang.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji secara empirik mengenai hubungan antara *empowering leadership* dan *voice behavior* pada karyawan PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Semarang.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan bahwa penelitian ini dapat mendorong kemajuan dalam bidang psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi. Selain itu, dapat membantu meningkatkan pengetahuan tentang *empowering leadership* dan *voice behavior*.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Subjek Penelitian

Subjek dapat memahami pentingnya *empowering leadership* dan *voice behavior* dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga seluruh aktivitas kerja di PT PLN Indonesia Power UBP Semarang dapat berjalan lebih efektif, efisien, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi.

b. Bagi Instansi

Instansi dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai masukan dan bahan evaluasi mengenai kualitas *empowering leadership* pada pimpinan serta *voice behavior* karyawan untuk mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan efektivitas kerja di PT PLN Indonesia Power UBP Semarang.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan dijadikan sebagai referensi untuk penelitian mengenai *empowering leadership* dan *voice behavior* di masa yang akan datang.

