

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Komunikasi 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).

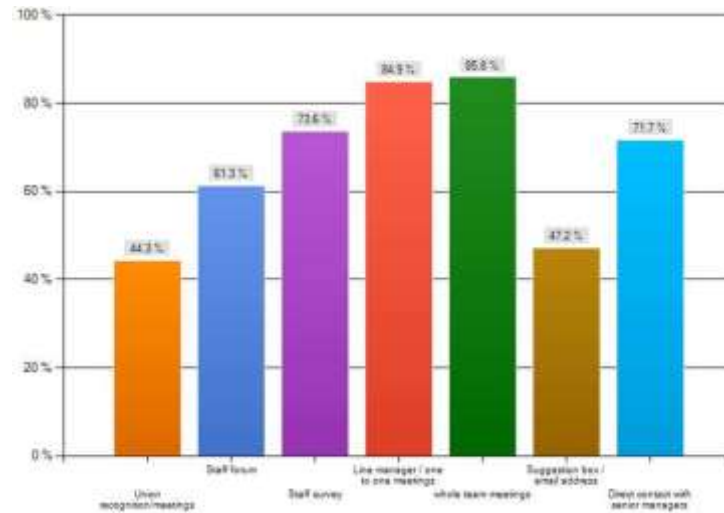
Organisasi membutuhkan ide dan pendapat dari karyawan mengenai hal yang menjadi perhatian di tempat kerja, karena karyawan melihat banyak hal sepanjang waktu ketika melakukan pekerjaan. Karyawan berinteraksi dengan pelanggan dan karyawan lainnya sehingga mengetahui dengan jelas keadaan yang terjadi di 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 Zanzan 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. Berikut ini saluran yang digunakan untuk *employee voice* berdasarkan

hasil survei Tomorrow's Company pada tahun 2012 terhadap beberapa perusahaan di Inggris.



Sumber: *Employee Voice Survey 2012 Tomorrow's Company IPA UK*

GAMBAR 1.1 SALURAN DALAM *EMPLOYEE VOICE*

Tabel di atas 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*.

TABEL 1.1 *EMPLOYEE VOICE DI UNITED KINGDOM*

<i>Exclusively collective</i>	<i>More collective than individual</i>	<i>Equally collective and individual</i>	<i>More individual than collective</i>	<i>Exclusively individual</i>
0,9%	31,1%	36,8%	28,3%	2,8%

Sumber: *Employee Voice Survey 2012 Tomorrow's Company IPA UK*

Tabel hasil survei di atas 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, 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.

Permasalahan EV juga terjadi di Koperasi Pesantren (Kopontren) Daarut Tauhid (DT). Morrison dalam Kaufman (2015:20) menjelaskan bahwa indikator EV ditunjukkan melalui saran dan ide yang masuk. Kuesioner ini merupakan salah satu bentuk *exlusively individual* dari *employee voice* di DT yang digunakan untuk menampung saran-saran dari karyawannya. Kuesioner ini merupakan fasilitas untuk menampung saran-saran dari karyawan. Saran yang masuk ke Kopontren DT mengalami penurunan sebesar 43,33% yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

TABEL 1.2
JUMLAH SARAN DARI KARYAWAN YANG MASUK MELALUI
KUESIONER KOPONTREN DT PERIODE 2015 & 2016

No	Periode	Jumlah Kuesioner yang tersedia	Jumlah Saran dan Ide yang Masuk	%
		F	F	
1	Oktober-Desember 2015	90	80	88,89
2	Januari-Maret 2016	90	41	45,56

Sumber: Kopontren DT, 2016

Putri Rahmawati, 2017

PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN PERSONALITY TERHADAP EMPLOYEE VOICE KOPERASI PONDOK PESANTREN DAARUT TAUHIID DI BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Morrison dalam Kaufman (2015:20) menjelaskan indikator lain untuk melihat permasalahan EV adalah tingkat kekhawatiran karyawan terhadap perusahaan yang dapat ditunjukkan melalui kehadiran dan partisipasinya dalam rapat. Ketika perusahaan mengadakan rapat berarti terdapat hal penting atau permasalahan penting yang perlu didiskusikan. Berikut ini tabel jumlah kehadiran rapat bulanan karyawan kopontren DT.

TABEL 1.3
JUMLAH PRESENSI RAPAT KARYAWAN KOPONTREN DT
BULAN SEPTEMBER-NOVEMBER 2016

No	Bulan	Jumlah Kehadiran		Jumlah Tidak Hadir	
		F	%	F	%
1	September	38	80,85	9	19,15
2	Oktober	35	74,47	12	25,53
3	November	28	59,57	19	40,43

Sumber: Kopontren DT, 2016

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat dilihat penurunan tingkat kehadiran rapat bulanan di Kopontren DT dari bulan September sampai bulan Oktober 2016. Jumlah penurunan kehadiran rapat dari bulan September ke bulan Oktober sebesar 6,38%, kemudian terjadi penurunan yang lebih besar dari bulan Oktober ke bulan November sebesar 14,9%. Hal ini menunjukkan adanya permasalahan EV di Kopontren DT pada periode 3 bulan terakhir di tahun 2016.

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)).

EV sebagai bagian dari komunikasi kelompok dan organisasi (Robbins, 2013) juga sebagai bagian dari *employee relation* (Armstrong, 2014) dikaji melalui pendekatan perilaku organisasi. Pada Model EV Morrison (Kaufman, 2015:21) terdapat dua faktor yang mempengaruhi EV yaitu faktor kontekstual dan faktor individual. Faktor kontekstual terdiri dari struktur organisasi, budaya organisasi, *workgroup size and structure*, *collective level beliefs*, keterbukaan supervisor, hubungan dengan supervisor, gaya kepemimpinan, dan kepemimpinan senior. Faktor individual terdiri dari *job attitudes*, *personality*, demografis, pengalaman dan masa jabatan, *full-time- versus part-time*, status dan posisi, kinerja, dan *role definitions*. Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi EV karena terdapat motivasi dari organisasi ataupun karyawan untuk melakukan perbaikan pada perusahaan. Yin (2013) dalam penelitiannya menambahkan faktor lain yang dapat mempengaruhi EV yaitu *Leader Member Exchange (LMX)*, *inclusive leadership*, dan *psychological safety*. Kemudian Edmondson & Lei (2014) menambahkan faktor *proactive behavior* dan *trust* yang berpengaruh terhadap EV.

Kopontren DT sedang melaksanakan strategi yang berhubungan dengan LMX dan *personality* untuk meningkatkan EV, melalui beberapa program pengajian rutin untuk lebih mendekatkan karyawan dengan atasan yaitu pengajian pagi di kantor, pengajian kamis pagi, pengajian sore al-hikam dan pengajian asmaul husna di masjid DT. Dalam forum pengajian ini figur atasan akan lebih dikenal dan semakin mempererat hubungan dengan karyawan Kopontren, sehingga karyawan akan lebih mudah dan lebih berani untuk memberikan

suaranya baik berupa saran, ide, atau pendapat kepada pihak atau atasan Kopontren untuk keberhasilan dan kemajuan Kopontren DT. Program lain yang dilaksanakan oleh Kopontren DT untuk meningkatkan EV yaitu dengan meningkatkan pelayanan dan kemudahan karyawan dalam memberikan ide melalui sms dan pesan *whatsapp* kepada bagian HRD Kopontren DT.

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan mengenai masalah EV belum ada yang meneliti gabungan antara pengaruh faktor kontekstual dan individual dari model EV Morisson. Peneliti mengkaji secara terpisah antara pengaruh-pengaruh tersebut. Penulis tertarik untuk meneliti gabungan LMX sebagai faktor kontekstual dan *personality* pemimpin sebagai faktor individual yang mempengaruhi EV. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *personality* karyawan sebagai faktor individual dianggap sudah tidak signifikan berpengaruh terhadap EV (Saunders et al., Bender dan Sloane dalam Wang, Huang, Chu, & Wang, 2010). Sementara itu, belum ada penelitian yang mengkaji hubungan *personality* pemimpin terhadap EV. Menurut Robbins (2013) *personality* memiliki hubungan dengan LMX. Sehingga penulis juga tertarik untuk meneliti LMX sebagai faktor kontekstual yang mempengaruhi EV. Berdasarkan fenomena yang terjadi, bagi penulis penting untuk membuktikan “**Pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Personality* terhadap *Employee Voice* Koperasi Pesantren Daarut Tauhiid di Bandung.**”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, bahwa EV menjadi bagian penting di dalam sebuah organisasi. Melalui EV, manajer dan perusahaan dapat memperoleh informasi mengenai masalah-masalah operasional untuk mengambil tindakan dan menetapkan keputusan mengatasi masalah tersebut. Berdasarkan beberapa penelitian menunjukkan bahwa tingkat EV di Indonesia masih rendah. Hal ini ditunjukkan melalui tingginya kesenjangan komunikasi antara karyawan dengan atasan. Para karyawan segan untuk

mengutarakan pendapat dan keluhan mereka kepada pihak perusahaan. Morrison (2014) menjelaskan bahwa LMX dan *personality* dapat mempengaruhi EV. Hal ini diperkuat oleh penelitian Yin (2013) yang menemukan bahwa LMX dapat mempengaruhi EV. Semakin tinggi LMX dan *personality* seorang pemimpin, maka semakin tinggi juga EV di dalam suatu perusahaan (Morrison, 2014).

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah, maka yang menjadi tema sentral dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

Fenomena yang terjadi di beberapa perusahaan terkait komunikasi dan hubungan karyawan yaitu EV yang masih rendah. Jika hal tersebut dibiarkan maka perusahaan akan kesulitan mengambil inisiatif dan menghasilkan ide-ide yang inovatif untuk meningkatkan kualitas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Karena perusahaan membutuhkan berbagai informasi dari karyawan untuk perbaikan perusahaan. faktor LMX dan *personality* seorang pemimpin merupakan faktor yang dapat mempengaruhi tingkat EV di dalam perusahaan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran *Leader Member Exchange* Kopontren DT Bandung
2. Bagaimana gambaran *Personality* Kopontren DT Bandung
3. Bagaimana gambaran *Employee Voice* Kopontren DT Bandung
4. Seberapa besar pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Employee Voice* Kopontren DT Bandung
5. Seberapa besar pengaruh *Personality* terhadap *Employee Voice* Kopontren DT Bandung
6. Seberapa besar pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Personality* terhadap *Employee Voice* Kopontren DT Bandung

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh *leader member exchange* (LMX) dan *personality* terhadap *employee voice* (EV), yang dijabarkan sebagai berikut :

1. Memperoleh temuan mengenai gambaran *Leader Member Exchange* Kopontren DT Bandung
2. Memperoleh temuan mengenai gambaran *Personality* Kopontren DT Bandung
3. Memperoleh temuan mengenai gambaran *Employee Voice* Kopontren DT Bandung
4. Memperoleh temuan mengenai besarnya pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Employee Voice* Kopontren DT Bandung
5. Memperoleh temuan mengenai besarnya pengaruh *Personality* terhadap *Employee Voice* Kopontren DT Bandung
6. Memperoleh temuan mengenai besarnya pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Personality* terhadap *Employee Voice* Kopontren DT Bandung

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan hasil yang berarti dan bermanfaat sejalan dengan tujuan penelitian di atas. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna baik secara teoritis (keilmuan) maupun secara praktis sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menyokong teori mengenai *employee voice* (EV), untuk melakukan pengembangan lebih lanjut dan untuk menambah referensi bagi yang berminat mendalami pengetahuan di bidang perilaku organisasi, khususnya EV sebagai bagian dari perilaku organisasi.
2. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan referensi dan sebagai bahan masukan untuk penelitian-penelitian berikutnya mengenai penelitian yang sama yaitu *leader member exchange* (LMX) dan *personality* yang dapat meningkatkan *employee voice* (EV).

3. Bagi perusahaan selaku emiten, dapat dijadikan referensi dalam menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan keberhasilan perusahaan.

Putri Rahmawati, 2017

***PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN PERSONALITY TERHADAP EMPLOYEE VOICE KOPERASI
PONDOK PESANTREN DAARUT TAUHIID DI BANDUNG***

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu