

PENGUKURAN *EMPLOYEE VOICE*

Unika Prihatsanti^{1,2}, Fajrianthi², Urip Purwono³

¹Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro

Jl. Prof. Soedarto, SH, Tembalang, Semarang, Jawa Tengah, Indonesia 50275

²Program Doktorat Psikologi Universitas Airlangga

Jl. Airlangga 4-6, Kampus B Unair, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia 60286

³Fakultas Psikologi Universitas Padjadjaran

Jl. Raya Bandung Sumedang KM 21, Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat, Indonesia 45363

unik0206@gmail.com

Abstract

Voice as a form of constructive expression in improving organizational functions and effectiveness has received great attention, especially in studies that explain the antecedents and consequences of employees' voices. However, studies that explain psychometric properties of employee voice measurements are still limited. This article aimed to examine the psychometric properties, particularly construct validity, of employee voice measurement. In Study 1, three employee voice instruments were found through literature review from 23 articles in the last five years (2013-2018) from EBSCOhost and Proquest databases. In Study 2, based on the results of the literature review, the sound psychometric property test was carried out using confirmatory factor analysis. The results of data analysis prove that the Employee Voice scale of Liang, Farh, and Farh (2012) is an appropriate model for measuring employee voices with good validity and reliability.

Keywords: employee voice; promotive; prohibitive; psychometry, *Confirmatory Factor Analysis*

Abstrak

Voice sebagai bentuk ekspresi konstruktif karyawan dalam meningkatkan fungsi dan efektivitas organisasi telah mendapatkan perhatian besar, khususnya pada kajian yang menjelaskan antededen dan konsekuensi dari adanya *voice* karyawan. Namun, sampai saat ini studi yang menjelaskan properti psikometri pengukuran *employee voice* masih terbatas. Artikel ini bertujuan menguji properti psikometri, khususnya validitas konstruk, dari instrumen *employee voice*. Pada Studi 1, sebanyak tiga buah alat ukur *employee voice* terpilih melalui revid literatur alat ukur *employee voice* dari 23 artikel dalam lima tahun terakhir (2013-2018) melalui database EBSCOhost dan Proquest. Pada Studi 2, dilakukan pengujian property psikometri *employee voice* menggunakan *confirmatory factor analysis* terhadap tiga alat ukur yang diperoleh dari Studi 1. Hasil analisis data menunjukkan bahwa skala EV Liang, Farh, dan Farh (2012) memiliki validitas dan reliabilitas yang baik.

Kata kunci: suara karyawan; *employee voice*; promotif; prohibitif; psikometri; CFA

PENDAHULUAN

Voice memiliki dampak positif bagi organisasi karena adanya identifikasi terhadap cara baru atau lebih baik dalam melakukan sesuatu, mengarahkan perhatian manajemen pada isu-isu yang perlu ditangani dan memperbaiki masalah dengan praktik atau prosedur kerja yang ada (Van Dyne & LePine, 1998). *Voice* penting untuk membuat keputusan manajerial yang lebih baik, pemecahan masalah yang lebih efektif dan meningkatkan kemampuan belajar organisasi (Detert & Burris, 2007; Morrison &

Milliken, 2000). Telaah literatur telah mengeksplorasi manfaat positif *employee voice* baik untuk kepentingan individu maupun organisasi (Kaufman, 2015; Klass, Olson-Bunachan, & Ward, 2012; Mowbray, Wilkinson & Tse, 2015).

Penelitian *employee voice* telah berkembang selama beberapa dekade, sejak Hirschman mencetuskan pertama kali istilah *voice* dengan menggunakan model *exit, voice, loyalty* (EVL) pada tahun 1970. Studi Hirschman dilakukan pada pelanggan untuk menjelaskan mengapa beberapa pelanggan

yang tidak puas memilih untuk bersuara mengungkapkan kekecewaan mereka. Model EVL dieksplorasi oleh peneliti-peneliti berikutnya, termasuk Farrel pada tahun 1983 yang menerapkannya pada karyawan untuk menjelaskan pernyataan ketidakpuasan mereka dengan menggunakan istilah *employee voice*. Respon keluar (*exit*) mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi. *Voice* merupakan respon aktif dan konstruktif sebagai upaya memperbaiki kondisi termasuk menyarankan perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan. *Loyalty* menunjukkan adanya respon secara pasif namun optimis menunggu kondisi membaik. Sedangkan *neglect* merupakan respon pasif dengan membiarkan kondisi memburuk, termasuk absen, berkurangnya usaha, dan tingkat kesalahan kerja yang bertambah (Robbins & Judge, 2015).

Selanjutnya penelitian *voice* pada karyawan mulai meningkat tajam diawali dengan karya Van Dyne, Cummings, dan Park pada tahun 1995, yang mendefinisikan *voice* sebagai tantangan konstruktif, untuk meningkatkan fungsi organisasi daripada sekedar memberikan kritik. *Voice* didefinisikan sebagai ekspresi konstruktif oleh karyawan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas di tempat kerja, contohnya dalam bentuk pemberian saran dan rekomendasi perubahan yang berorientasi untuk perbaikan. Konsep-tualisasi ini mendasari penelitian-penelitian pada area perilaku organisasi dan memiliki pengukuran yang lebih jelas mengenai *voice* (Maynes & Podsakoff, 2014).

Berdasarkan definisi para peneliti (Morrison, 2011, 2014; Liang, Farh & Farh, 2012; Maynes & Podsakoff, 2014), mayoritas definisi *voice* merujuk pada ide, saran, pendapat, gagasan, dari karyawan yang berkaitan dengan perbaikan pada kondisi pekerjaan atau organisasi. Pada artikel ini, secara konseptual definisi Morrison (2014) dan Liang, Farh, dan Farh (2012) digunakan untuk mendefinisikan *employee voice*, yaitu komunikasi tanpa paksaan yang dilakukan karyawan untuk memberikan ide, saran,

perhatian, informasi dan keprihatinan tentang masalah atau pendapat yang berkaitan dengan isu pekerjaan kepada orang yang tepat untuk mengambil tindakan, dengan tujuan untuk perbaikan atau perubahan. *Voice* memiliki target bervariasi, artinya *voice* dapat ditujukan pada supervisor, rekan kerja atau orang lain di luar organisasi. Pada dasarnya *voice* merupakan interaksi antara pemimpin dan bawahan (Yan, 2018) sehingga fokus pada penelitian ini pada *voice* yang ditujukan pada atasan atau orang lain yang memiliki kedudukan lebih tinggi di organisasi.

Maynes dan Podsakoff (2014) menyatakan, untuk disebut sebagai *voice* maka masalah atau pendapat harus: (a) dikomunikasikan secara terbuka, (b) terkait secara organisasi, (c) difokuskan untuk mempengaruhi lingkungan kerja, dan (d) diterima seseorang kerja dalam organisasi. *Voice* dapat diekspresikan dalam bentuk perilaku *promotive*, yaitu ekspresi karyawan tentang ide atau saran untuk meningkatkan fungsi organisasi dan *prohibitive* yaitu ekspresi kekhawatiran karyawan tentang praktik kerja yang berbahaya bagi organisasi (Liang, Farh & Farh, 2012).

Pertumbuhan pesat pada area ini meningkatkan pengetahuan tentang *voice*. *Employee voice* merepresentasikan ekspresi saran yang konstruktif, opini atau perhatian perubahan pada situasi kerja (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Bentuk *constructive voice* diharapkan dapat memberikan dampak pada konteks organisasi seperti kebijakan, praktek kerja, prosedur, metode kerja (Chamberlin, Newton, & Lepine, 2017) dan ditargetkan pada seseorang di organisasi. Beberapa tinjauan mendalam telah merangkum temuan penelitian dari literatur *voice* berdasarkan data dari beberapa dekade (Morrison, 2011, 2014; Ng & Feldman, 2012; Botero, 2013; Chamberlin, Newton & Lepine, 2017). Pada tinjauan tersebut diidentifikasi sejumlah konstruk yang menyebabkan munculnya *employee voice*, namun sejauh pengetahuan penulis belum

ada yang melakukan telaah tentang properti psikometrinya.

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan telaah tentang properti psikometri *voice*, khususnya terkait validitas konstruk, dari alat ukur *employee voice* yang telah ada. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran perbandingan kelebihan dan kekurangan alat ukur *employee voice* yang telah ada dan memberikan rekomendasi alat ukur yang memiliki properti psikometris yang lebih baik untuk digunakan dalam penelitian.

METODE

Studi 1

Studi ini merupakan telaah literatur terhadap pengukuran *employee voice* dalam lima tahun terakhir (2013-2018). Prosedurnya meliputi beberapa tahap dan kriteria inklusi. Pertama, penelusuran literatur menggunakan komputer melalui database EBSCOhost dan Proquest, dengan kata kunci [“*employee voice*” AND “*voice behavior*” AND “*voice in organization*”]. Kedua, artikel dapat diakses atau diunduh. Ketiga, pengukuran *voice* digunakan pada penelitian yang dihubungkan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi *voice* (anteseden). Keempat, pengukuran *voice* merujuk pada definisi *voice* sebagai suara konstruktif. Artikel yang menggunakan metode eksperimen dan pengukuran kelompok (*group voice*) tidak diikutsertakan pada studi 1. Berdasarkan studi literatur sistematis ditemukan 23 artikel yang sesuai dan digunakan dalam penelitian ini.

Studi 2

Pada studi ini, digunakan dua cara pengambilan data uji coba alat ukur yaitu *webpage-based self-completion questionnaire* dan *paper-based self-completion questionnaire*. Cara pertama dilakukan melalui daring, sedangkan cara kedua dengan memberikan skala secara langsung untuk diisi. Subjek berasal dari berbagai jenis

usaha/perusahaan dengan jumlah 180 orang, dengan rincian tersaji dalam Tabel 1.

Tabel 1.
Demografi Responden Penelitian

Kategori		<i>f</i>	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	97	53,9
	Perempuan	83	46,1
Jenis Usaha	Pendidikan	19	10,6
	Swasta	54	30,0
	PNS	59	32,8
	Otomotif	2	1,1
	Jasa	37	20,6

Skala yang ditranslasikan untuk penelitian ini adalah Skala *Employee Voice* (EV) yang dikembangkan oleh Liang, Farh dan Farh (2012). Pemilihan skala ini didasarkan pada studi 1 yang menunjukkan bahwa skala Liang, Farh dan Farh (2012) merupakan skala yang disarankan untuk penelitian berikutnya. Penjelasan lebih lengkap terdapat pada hasil dan pembahasan studi 1 di bawah ini. Skala terdiri dari 10 item, dengan dua faktor yaitu *promotive voice* berupa ekspresi karyawan tentang ide atau saran untuk meningkatkan fungsi organisasi dan *prohibitive voice* berupa ekspresi kekhawatiran karyawan tentang praktik kerja yang berbahaya bagi organisasi. Masing-masing faktor terdiri dari lima item. Proses translasi dilakukan oleh dua orang bilingual, yaitu satu orang yang menggunakan dua bahasa (Inggris-Indonesia) dan tinggal di luar negeri dan memiliki latar belakang pendidikan Psikologi serta satu orang yang menggunakan dua bahasa (Inggris-Indonesia) dan tidak memiliki latar belakang Psikologi. Confirmatory factor analysis dilakukan untuk menguji skala EV pada studi 2 dengan program Lisrel 8.8.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Studi 1

Berdasarkan telaah terhadap 23 literatur, ditemukan terdapat tiga alat ukur yang paling sering digunakan dalam penelitian *voice*

selama ini, yaitu skala *voice* yang dikembangkan oleh Van Dyne dan LePine pada tahun 1998, skala *voice* yang dikembangkan Liang dan Farh pada tahun 2008, dan skala *voice* yang dikembangkan Liang, Farh & Farh pada 2012. Pengukuran *voice* dapat dilakukan secara *self-report* maupun melalui *other-report*. Pada pengukuran melalui *self-report*, karyawan mengisi kuesioner berdasarkan evaluasi diri terhadap perilaku *voice* yang ditampilkannya. Pada skala *other-report*, pengisian skala dilakukan oleh atasan atau pimpinan berdasarkan evaluasi terhadap perilaku *voice* karyawan/ bawahan.

Tabel 2 menunjukkan properti psikometri dari pengukuran *employee voice* dengan menggunakan Skala *Employee Voice* (EV) VanDyne & LePine (1998) yang terdiri dari 5 item, skala EV Liang dan Farh (2008) terdiri dari 11 item, dan skala EV Liang, Farh & Farh. (2012) terdiri dari 10 item. Berdasarkan pengambilan datanya, terdapat 11 artikel memiliki data yang diambil berdasarkan *self-report*, sedangkan 12 artikel dengan data yang diambil melalui *other-report*, yaitu dari atasan atau pimpinan langsung. Lebih lanjut hasil telaah literatur dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2.
Informasi Deskriptif Statistik Publikasi *Employee Voice* (EV)

No.	Studi	Pengukuran EV	Sampel	Reliabilitas (α)	Validitas	
					Konstruk (CFA) RMSEA	CFI
1	Tangirala, Kamdar, Venkataraman, & Parke (2013)	<i>EV Scale</i> Van Dyne & LePine (1998), 6 item	262 karyawan & manajernya	0,95	NR	
2	Ng & Feldman (2012)	<i>EV Scale</i> Van Dyne & LePine (1998), 6 item	338 karyawan	Time 1: 0,87 Time 2: 0,88 Time 3: 0,86	NR	
3	Hochwater, Ellen & Ferris (2014)	<i>EV Scale</i> Van Dyne & LePine (1998), 6 item	Sampel 1: alumni universitas (di USA) Sampel 2: 186 karyawan asuransi	Sampel 1 = 0,88 Sampel 2 = 0,86	NR	
4	Zhang, Hu, & Qiu (2014)	EV Liang dan Farh (2008), 11 item	864 karyawan <i>high tech</i> (5 kota di China)	0,92	NR	
5	Zhao (2014)	<i>EV Scale</i> Van Dyne & LePine (1998), 6 item	358 SUB-98 SPV <i>dyads</i> (Perusahaan di China)	0,96	0,086	0,921
6	Duan, Kwan, & Ling (2014)	EV Liang, Farh & Farh (2012), 10 item	94 SPV, 480 SUB (<i>manufacturing company</i> China)	0,91	0,057	0,96
7	Lin & Johnson (2015)	EV Liang dkk. (2012), 10 item	121 karyawan	0,93 (<i>promotive voice</i>) 0,84 (<i>prohibitive voice</i>)	0,19	NR
8	Wei, Zhang, & Chen (2015)	EV Liang, Farh & Farh (2012), 10 item	66 SPV, 262 SUB	0,92 (<i>promotive voice</i>) 0,88 (<i>prohibitive voice</i>)	0,05	0,92
9	Choi, Moon, & Chun (2015)	<i>EV Scale</i> Van Dyne & LePine (1998), 6 item	307 SPV-SUB (Korea Selatan)	0,92	0,06	0,93

Lanjutan Tabel 2. Informasi Deskriptif Statistik Publikasi Employee Voice (EV)

10	Liang, Chan, Ko, & Lin (2016)	EV Scale Van Dyne & LePine (1998), 6 item	251 karyawan hospitality industry (Taiwan)	0,94	0,08	0,97
11	Svensden, Jonsson, & Unterrainer (2016)	EV Liang, Farh & Farh (2012), 10 item	147 karyawan	0,83 (<i>promotive voice</i>) 0,71 (<i>prohibitive voice</i>)	0,05	0,93
12	Li, Li, & Zhu (2016)	EV Liang, Farh & Farh (2012), 10 item	170 SUB, 46 SPV karyawan (East China)	0,91 (<i>promotive voice</i>) 0,94 (<i>prohibitive voice</i>)	NR	
13	Kakkar, Tangirala, Srivastava, & Kamdar (2016)	EV Liang, Farh & Farh (2012), 10 item	291 karyawan & SPV (Malaysia)	0,88 (<i>promotive voice</i>) .93 (<i>prohibitive voice</i>)	0,05	0,94
14	Wang, Yuan & Zhu (2017)	EV Scale Liang & Farh (2008), 11 item	57 SPV, 328 SUB (MBA Students)	0,91	0,070	0,966
15	Kwak & Shim (2017)	EV Scale Van Dyne & LePine (1998), 6 item	252 matched SPV-SUB manufacturing company (Korea)	0,88	0,038	0,95
16	Guo (2017)	EV Liang, Farh & Farh (2012), 10 item	232 karyawan	0,82 0,88 (<i>promotive voice</i>) 0,87 (<i>prohibitive voice</i>)	NR	
17	Yoo (2017)	EV Scale Van Dyne & LePine (1998), 6 item	272 karyawan frontliner	0,91	0,056	0,98
18	Liu, Chiang, Fehr, Xu, & Wang (2017)	EV Scale Van Dyne & LePine (1998), 6 item	211 TL & 1205 SUB	0,83	NR	
19	Liu, Chen, Wang, & Hou (2017)	EV Liang dkk. (2012), 10 item	221 karyawan baru (Beijing, China)	0,87	NR	
20	Zhou, Liao, Liu, & Liao (2017)	EV Scale Van Dyne & LePine (1998), 6 item	71 SPV-241 SUB (southern China)	0,87	NR	
21	Jiang, Gao, & Yang (2018)	EV Liang dkk. (2012), 10 item	273 dyads SPV & SUB	0,85	0,07	0,90
22	Lapointe & Vandenberghe (2018)	EV Scale Van Dyne & LePine (1998), 6 item	181 karyawan & manajernya	0,96	0,063	0,96
23	Wang & Zheng (2018)	EV Liang dkk. (2008), 11 item	237 karyawan (southern China)	0,81	0,03	0,95

Catatan: NR (not reported), SPV (supervisor), SUB (subordinate)

Berdasarkan uraian dan Tabel 2 dari hasil telaah literatur diketahui bahwa sampel penelitian tidak disebutkan dengan spesifik jenis industri atau pekerjaannya, namun berasal dari beberapa negara yang berbeda. Misal artikel 4, 5, 6 (China), 10 (Taiwan), dan 15 (Malaysia). Kedua, sebanyak 11 artikel publikasi menggunakan pengukuran skala EV Van Dyne & LePine (1998) dengan reliabilitas (α) antara 0,83–0,96. Tiga artikel

publikasi menggunakan skala EV Liang dan Farh (2008) dengan reliabilitas (α) 0,81, 0,91 dan 0,92. Sedangkan 9 artikel publikasi dengan reliabilitas (α) antara 0,82 – 0,91. Pada artikel 7, 8, 11, 12, dan 13 melaporkan reliabilitas (α) tipe voice, *promotive voice* dan *prohibitive voice*, dengan nilai terendah $\alpha = 0,71$ (artikel 11) namun dinyatakan bahwa reliabilitas tersebut dapat diterima (cukup baik). Ketiga, berdasarkan validitas

kontsrak (*evidence based on internal structure*) dengan menggunakan CFA diperoleh model yang fit, meskipun pada beberapa artikel tidak melaporkan validitas internal dari pengukuran yang digunakan.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa skala EV Van Dyne & LePine masih banyak digunakan para peneliti sampai saat ini. Meskipun berada pada kategori baik, beberapa peneliti mengusulkan perlu dilakukan perbaikan karena pengukuran terlalu luas, dan berfokus hanya pada aspek promotif saja (Liang, Farh & Farh, 2012; Maynes & Podsakoff, 2014). Kedua, skala EV Liang dan Farh (2008), menurut sejumlah literatur ada baiknya tidak digunakan lagi karena telah ada penyempurnaan yang diterbitkan dalam publikasi jurnal versi skala EV Liang, Farh & Farh (2012). Dalam penelitiannya, Liang, Farh, dan Farh (2012) melakukan pengujian dengan analisis faktor, dimana hasilnya menunjukkan bahwa faktor *promotive* menjelaskan 57,24%, sedangkan faktor *prohibitive* menjelaskan 11,37% dari *common variance*. Berdasarkan hasil pengujian ini maka peneliti menggunakan alat ukur yang telah direvisi oleh Liang, Farh, dan Farh (2012).

Pada studi 2 peneliti melakukan proses translasi terhadap alat ukur Liang dkk. (2012), sebagai pilot studi dalam menguji validitas dan reliabilitas skala sehingga dapat digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian *employee voice* di Indonesia.

Studi 2

Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Menurut *Standard for Educational and Psychological Testing (Standard)* dalam *American Psychological Association (APA)*, *American Educational Research Association (AERA)* dan *National Council on Measurement in Education (NCME)* (1999 dalam Goodwin & Leech, 2003), validitas merupakan tingkat dimana bukti dan teori mendukung intepretasi dari skor tes yang sesuai dengan tujuan penggunaan tes. Downing (2003) menyatakan bahwa validitas mengacu pada bukti yang diberikan untuk

mendukung atau menyanggah interpretasi dari skor pengukuran. Dengan demikian, validasi merupakan proses akumulasi bukti yang memberikan dasar ilmiah bagi interpretasi skor tes (Downing, 2003; Goodwin & Leech, 2003).

Struktur internal sebuah skala merupakan salah satu bukti validitas karena ketepatan interpretasi dari skor skala bergantung pada kesesuaian antara struktur internal skala dengan struktur internal dari konstruk yang ingin diukur (Furr & Bacharach, 2008). Pada penelitian ini bukti validitas struktur internal akan ditunjukkan melalui pengujian faktor analisis konfirmatori (CFA). CFA digunakan saat peneliti memiliki hipotesis tentang skala, yaitu mengenai jumlah faktor atau dimensi yang mendasari tiap item, hubungan antar item dengan faktor serta keterkaitan antar faktor (Furr & Bacharach, 2008). Melalui CFA dapat dievaluasi hipotesis tentang pengukuran (*measurement hypotheses*) yang terkait dengan struktur internal sebuah skala. Dalam hal ini, CFA digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana hipotesis pengukuran konsisten dengan data aktual yang diperoleh dari respon terhadap skala (Furr & Bacharach, 2008). CFA merupakan cara yang paling relevan untuk mengevaluasi struktur internal sebuah skala, selain itu juga dapat memberikan informasi tentang konsistensi internal dan dapat mengevaluasi bukti validitas konvergen dan diskriminan (Furr & Bacharach, 2008).

Analisis CFA menggunakan program Lisrel 8.8 (*student version*). CFA digunakan untuk menguji apakah indikator dapat digunakan untuk mengkonfirmasi faktor yang terdapat pada skala. Evaluasi menggunakan CFA pada artikel ini menggunakan kriteria:

1. *Model convergence* dan *acceptable range of parameter estimate*

Dilakukan dengan melihat *maximum likelihood estimation* (MLE), yang melibatkan proses berulang dimana matrik kovarian yang diamati diperbandingkan dengan matrik teoritik untuk mengurangi adanya residu. Langkah ini

dilakukan untuk mengetahui konvergen dari CFA.
 2. *Fit indices*
Fit indices dilakukan untuk melihat *goodness of fit* data dari CFA. *Fit*

indices terdiri dari *absolut*, *incremental* dan *parsimony fit indices* (Hooper, Coughlan, & Muller, 2008), yang ditunjukkan pada Tabel 3, 4 dan 5.

Tabel 3.

Absolut Fit Indices Skala EV

<i>Absolut Fit Indices</i>	Nilai Patokan Kecocokan Model	Output	Kecocokan Model Terhadap Data
Chi Square (χ^2)	$\geq 0,05$ sebagai batas <i>good fit</i>	0,054	YA
Root mean square error if approximation (RMSEA)	0,08 – 0,10 <i>mediocre fit</i> , $\leq 0,08$ <i>good fit</i>	0,05	YA
Goodness of fit statistic (GFI)	$\geq 0,95$ menunjukkan model sudah cocok/ <i>fit</i> terhadap data (<i>good fit</i>). Untuk $0,8 \leq GFI \leq 0,95$ termasuk <i>marginal fit</i> .	0,95	YA
Adjusted goodness of fit statistic (AGFI)	Nilai AGFI berkisar antara 0 dan 1. Nilai AGFI $\geq 0,90$ menunjukkan kemampuan model baik dalam mencocokkan data (<i>good fit</i>). Rentang $0,8 \leq AGFI \leq 0,9$ termasuk <i>marginal fit</i> .	0,92	YA
Root mean square residual (RMR)	$RMR \leq 0,05$ <i>good fit</i>	0,03	YA
Standardized root mean square residual (SRMR)	Nilai SRMR $\leq 0,05$ menunjukkan <i>good fit</i> , sedangkan $0,05 < SRMR \leq 0,08$ termasuk <i>acceptable fit</i> , namun $SRMR > 0,1$ menunjukkan <i>poor fit</i> .	0,02	YA

Tabel 4.

Incremental Fit Indices Skala EV

<i>Incremental Fit Indices</i>	Nilai Patokan Kecocokan Model	Output	Kecocokan Model Terhadap Data
Normed-fit index (NFI)	$\geq 0,95$ <i>Good fit</i>	0,98	YA
Non normed fit index (NNFI)	$\geq 0,95$ <i>Good fit</i>	0,99	YA
Comparative fit index (CFI)	$\geq 0,95$ <i>good fit</i> ; $\geq 0,90$ <i>advanced fit</i>	0,99	YA
Relative fit index (RFI)	$\geq 0,90$ <i>good fit</i>	0,97	YA
Incremental fit index (IFI)	$\geq 0,90$ <i>good fit</i>	0,99	YA

Tabel 5.

Parsimony Fit Indices Skala EV

<i>Parsimony Fit Indices</i>	Nilai Patokan Kecocokan Model	Output	Kecocokan Model terhadap Data
Parsimony Goodness-of-Fit Index (PGFI)	$0,05 \leq PGFI \leq 0,90$	0,52	BAIK
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	$0,05 \leq PGFI \leq 0,90$	0,65	BAIK

Tabel 6 menunjukkan hasil pengujian model secara keseluruhan, apakah terdapat kecocokan model dengan data. Kecocokan dapat dilihat pada nilai patokan, apabila memenuhi patokan yang disyaratkan maka model dikatakan cocok terhadap data.

Tabel 6.
Hasil Pengujian Model Keseluruhan

Ukuran Uji Kecocokkan Model secara Keseluruhan	Nilai Patokan untuk Kecocokkan Model	Kecocokkan Model terhadap Data
p -value = 0,054	$\geq 0,05$	YA
RMSEA = 0,50	$\leq 0,08$	YA
NFI = 0,98	$\geq 0,95$	YA
NNFI = 0,99	$\geq 0,95$	YA
CFI = 0,99	$\geq 0,90$	YA
IFI = 0,99	$\geq 0,90$	YA
RFI = 0,97	$\geq 0,90$	YA
RMR = 0,027	$\leq 0,05$	YA
SRMR = 0,034	$\leq 0,05$	YA
GFI = 0,95	$\geq 0,90$	YA
AGFI = 0,92	$0,8 \leq AGFI < 0,9$	YA

Setelah mendapat hasil pengujian bahwa hipotesis model pengukuran fit dengan data, maka peneliti perlu memeriksa dan melaporkan tentang estimasi parameter misalnya muatan faktor (*factor loading*). Informasi tersebut penting terkait dengan properti psikometris skala. Muatan faktor merefleksikan tingkat di mana setiap item terkait (*linked*) dengan sebuah faktor. Muatan faktor sebuah item merefleksikan tingkat di mana perbedaan respon antar partisipan terhadap item berasal atau disebabkan oleh perbedaan konstruk psikologis (*underlying psychological construct*) yang diukur oleh item tersebut. Jika sebuah item dihipotesiskan bermuatan pada sebuah faktor, peneliti berharap untuk mendapatkan muatan faktor yang positif, besar dan signifikan. Jika mendapatkan muatan faktor yang demikian, maka peneliti akan mempertahankan item tersebut, sedangkan jika mendapatkan muatan faktor yang kecil atau tidak signifikan maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa item tersebut tidak memiliki kaitan dengan faktor sehingga dapat menghilangkan item tersebut dari skala (Furr & Bacharach, 2008). Data tentang muatan faktor disajikan pada bagian

LAMDA X, pada format Lisrel Tabel 7.

Karakteristik item yang baik ditunjukkan dengan *Standardized Loading Factor* (SLF) yang tinggi. Hair, Black, Balin, & Anderson (2010) menyarankan nilai SLF $\geq 0,5$. Berdasarkan *output* tersebut dapat diketahui bahwa indikator C6 merupakan indikator yang paling buruk (0,43) karena nilai muatan faktornya berada di bawah nilai yang diharapkan.

Tabel 7.
Lisrel Estimates (Maximum Likelihood)
LAMDA X

	<i>Promotive</i>	<i>Prohibitive</i>
C1	0,73	--
C2	0,64	--
C3	0,66	--
C4	0,74	--
C5	0,70	--
C6	--	0,43
C7	--	0,83
C8	--	0,52
C9	--	0,65
C10	--	0,84

Validitas Konvergen dan Diskriminan

Validitas konvergen adalah sejauh mana berbagai alat ukur yang mengukur konstruk yang sama memiliki korelasi. Alat ukur yang mengukur konstruk yang sama diharapkan memiliki korelasi yang tinggi. Sebuah alat ukur telah memenuhi validitas konvergen jika memenuhi syarat: (a) muatan faktor $AVE \geq 0,5$; (b) nilai reliabilitas komposit (CR) $\geq 0,7$; dan nilai Average Variance Extracted (AVE) $AVE \geq 0,5$ (Fornell &

Larcker, 1981; Hair dkk., 2010). Berdasarkan muatan faktor, nilai CR dan AVE maka dapat diketahui faktor *promotive* memenuhi validitas konvergen, demikian pula dengan faktor faktor *prohibitive* walaupun nilai $AVE < 0,5$ tetapi nilai $CR > 0,6$ maka validitas konvergen masih adekuat (Fornell & Larcker, 1981). Nilai CR dan AVE variabel dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8.
Nilai CR dan AVE Variabel Laten

	λ	θ	λ^2	CR	AVE
<i>Promotive</i>					
C1	0,73	0,26	0,5329		
C2	0,64	0,37	0,4096		
C3	0,66	0,22	0,4356	0,91	0,68
C4	0,74	0,13	0,5476		
C5	0,70	0,15	0,49		
Total	3,47	1,13	2,4157		
<i>Prohibitive</i>					
C6	0,43	0,54	0,1849		
C7	0,83	0,01	0,6889		
C8	0,52	0,85	0,2704		
C9	0,65	0,69	0,4225	0,81	0,43
C10	0,84	0,43	0,7056		
Total	3,27	2,43	2,2723		

Validitas diskriminan menunjukkan sejauh mana sebuah variabel laten berbeda dengan variabel laten lainnya, artinya bahwa sebuah variabel laten mampu menjelaskan lebih banyak varians dalam variabel yang diamati (*observed variables*) yang terkait dengannya daripada a) kesalahan pengukuran atau pengaruh eksternal yang serupa yang tidak diukur atau b) konstruk lain dalam konsep tersebut (Farrell, 2010). Salah satu cara untuk menguji validitas diskriminan adalah membandingkan AVE dengan kuadrat korelasi antar dua konstruk. Validitas diskriminan tercapai jika nilai akar kuadrat AVE lebih besar dari korelasi antar konstruk (Fornell & Larcker 1981). Berdasarkan hasil pengujian korelasi antara faktor *promotive* dengan faktor *prohibitive* diperoleh nilai $r = 0,76$. Berdasarkan hal tersebut dapat

disimpulkan bahwa faktor *promotive* memenuhi validitas diskriminan karena memiliki nilai AVE lebih besar daripada kuadrat korelasi faktor *promotive* dengan *prohibitive*, sedangkan faktor *prohibitive* tidak demikian karena nilai AVE nya yang lebih kecil dari korelasi faktor *promotive* dengan *prohibitive*.

Reliabilitas

Selain menguji reliabilitas indikator juga dapat dinilai reliabilitas gabungan (*composite reliability*) untuk tiap-tiap variabel laten (sering disebut juga sebagai *construct validity*) dengan menggunakan rumus (Ghozali, 2014). Hair dkk. (2010) menyatakan nilai $CR \geq 0,7$ termasuk *good reliability*, sedangkan nilai CR di antara 0,6 dan 0,7 termasuk *acceptable reliability*.

Hasil perhitungan pada Tabel 8 menunjukkan hasil bahwa faktor *promotive voice* (ekspresi karyawan tentang ide atau saran untuk meningkatkan fungsi organisasi) dan faktor *prohibitive voice* (ekspresi kekhawatiran karyawan tentang praktik kerja yang berbahaya bagi organisasi) memiliki reliabilitas yang tinggi (*good reliability*).

Studi ini bertujuan untuk melakukan validasi terhadap skala *employee voice* yang telah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia. Pengujian dilakukan dengan menggunakan CFA untuk menguji validitas struktur internal, keterkaitan item dengan konstruk. Hasil pengujian menunjukkan bahwa lima item dalam faktor *promotive* memiliki muatan faktor yang $\geq 0,5$ dengan demikian kelima item tersebut *linked* dengan faktor *promotive*. Faktor *promotive* memiliki CR = 0,91 hal ini menunjukkan bahwa faktor ini memiliki reliabilitas yang baik. Selain itu, faktor *promotive* juga memenuhi validitas konvergen karena memiliki nilai muatan faktor yang $\geq 0,5$, nilai CR $\geq 0,7$ serta AVE $\geq 0,5$ dan memenuhi validitas konvergen. Pada faktor *prohibitive* terdapat satu item yang memiliki muatan faktor $< 0,5$ yaitu item nomor 6 dengan muatan faktor 0,43. Reliabilitas konstruk faktor *prohibitive* tergolong baik yaitu 0,81, namun nilai AVE nya tergolong rendah. Faktor ini secara adekuat masih memenuhi validitas konvergen namun tidak memenuhi validitas diskriminan.

Employee voice merupakan salah satu bentuk komunikasi di organisasi. Meskipun *voive* dianggap penting oleh karyawan, studi Prihatsanti, Handoyo dan Ardi (2018, November) menunjukkan bahwa 54,6% karyawan memilih tidak bersuara. *Employee voice* dipengaruhi banyak faktor (Morrison, 2011, 2014). Karyawan akan melakukan *voice* ketika dirasakan memberikan keamanan bagi dirinya. Karyawan takut untuk melakukan *voice* karena dapat dipandang sebagai orang yang suka mengeluh. Khususnya pada budaya

Indonesia yang kolektivistis, dimana kelompok merupakan acuan yang penting. Harmonisasi dan hubungan baik adalah hal yang utama. Dengan mengutarakan pendapat, yang bisa jadi berbeda dengan kelompok, akan menimbulkan rasa tidak nyaman, menodai hubungan, dan membuat situasi menjadi kurang menyenangkan. Selain itu dengan menyuarakan kekhawatiran mereka tentang sesuatu yang berkaitan dengan perusahaan dapat membuat orang lain marah, atau memberikan konsekuensi negatif. Maka tampak pada analisis item pada Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai lambda aitem C6 menunjukkan hasil yang rendah. Aitem tersebut adalah "Menasihati rekan kerja lainnya tentang perilaku yang tidak sesuai, yang akan menghambat kinerja". Diprediksikan item ini mengandung bias atau memiliki *social desirability* yang tinggi. Demikian pula tampak pada Tabel 8, berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel laten *prohibitive voice* perlu dilakukan modifikasi model pengukuran dan melakukan perbaikan penulisan item supaya mendapatkan muatan faktor yang diharapkan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, alat ukur yang dipakai hanya diadopsi melalui proses menerjemahkan skala. Peneliti selanjutnya dapat melakukan proses adaptasi skala EV sehingga dapat dibuktikan bahwa skala tersebut bebas budaya, dan dapat digunakan di Indonesia. Kedua, pada artikel ini peneliti menggunakan sumber data *self-report*, untuk melakukan pengujian validitas internal alat ukur (CFA). Pengambilan data penelitian selanjutnya dapat menggunakan sumber lain (*other report*) untuk menghindari terjadinya *common method bias*.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada rentang lima tahun (2013-2018) terdapat tiga skala untuk mengukur *employee voice* namun demikian skala Liang, Farh & Farh (2012) direkomendasikan untuk digunakan

pada penelitian *employee voice* berikutnya. Hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa alat ukur ini memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai meskipun masih diperlukan modifikasi model pengukuran dan perbaikan aitem untuk mendapatkan muatan faktor yang diharapkan khususnya pada *prohibitive voice*.

DAFTAR PUSTAKA

- Botero, I. (2013). Individual correlates employee voice: What do we know so far? Where should we go next? In *Voice and Whistleblowing in Organizations: Overcoming fear, Fostering Courage and Unleashing Candor*. Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions and future research direction. *Personnel Psychology*, *70*, 11-71
- Choi, B. K., Moon, H. K., & Chun, J. U. (2015). Impression management motive and voice: Moderating effects of self monitoring, self-efficacy, and voice instrumentality. *Asian Journal of Social Psychology*, *18*, 225-235.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open. *Academy of Management Journal*, *50*(4), 869-884.
- Downing, S. M. (2003). Validity: On the meaningful interpretation of assessment data. *Medical Education*, *37*(9), 830-837.
- Duan, J., Kwan, H. K., & Ling, B. (2014). The role of voice efficacy in the formation of voice behavior: A cross-level examination. *Journal of Management & Organizations*, *20*(4), 526-543
- Farrell, A. M. (2010). Insufficient discriminant validity: A comment on Bove, Pervan, Beatty and Shiu (2009). *Journal of Business Research*, *63*(3), 324-327
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39-50. <http://dx.doi.org/10.2307/3151312>
- Furr, M. R., & Bacharach, V. R. (2008). *Psychometrics: An introduction*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Garson, G. D. (2011). Structural Equation Modeling. [Online]. Diunduh pada portal (http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/P_A765/structur.htm#AIC).
- Ghozali, I. (2014). *Structural equation modeling: Teori, konsep dan aplikasi dengan program lisrel 9.10 (Edisi 4)*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Goodwin, L. D., & Leech, N. L. (2003). The meaning of validity in the new Standards for Educational and Psychological Testing: Implications for measurement courses. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, *36*, 181-191.
- Guo, Y. (2017). Effect of psychological contract breach on employee voice behavior: Evidence from China. *Social Behavior and Personality*, *45*(6), 1019-1028.
- Hair, J. F., Black, W. C., Balin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. New York: Maxwell Macmillan International Editions.

- Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hochwater, W. A., Ellen, P. B., & Ferris, G. R. (2014). Examining the interactive effects of accountability, politics and voice. *Career Development International*, 19(4), 358-380.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Jiang, J., Gao, A., & Yang, B. (2018). Employees' critical thinking, leaders' inspirational motivation, and voice behavior: The mediating role of voice efficacy. *Journal of Personnel Psychology*, 17(1), 33-41.
- Kakkar, H., Tangirala, S., Srivastava, N. K., & Kamdar, D. (2016). The dispositional antecedents of promotive and prohibitive voice. *Journal of Applied Psychology*, 101(9), 1342-1351
- Kaufman, B. E. (2015). Theorising determinants of employee voice: An integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 19-40. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12056>
- Klaas, B. S., Olson-Buchanan, J. B., Ward, A. K. (2012). The determinants of alternative forms of workplace voice: An integrative perspective. *Journal of Management*, 38(1), 314-345.
- Kwak, W. J., & Shim, J. H. (2017). Effects of Machiavellian ethical leadership and employee power distance on employee voice. *Social Behavior and Personality*, 45(9), 1485-1498.
- Ling J., & Farh J. L. (2008). Promotive and prohibitive voice behavior in organizations: A two-wave longitudinal examination. Paper presented at the Third Conference of the International Association for Chinese Management Research, Guangzhou, China.
- Liang J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55, 71-92.
- Liang, T. L., Chang, H. F., Ko, M. H., & Lin, C. W. (2016). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 374-392.
- Li, F., Li, A., & Zhu, Y. (2016). Employee work experience, locomotion and voice behavior. *Social Behavior and Personality*, 44(1), 1851-1862.
- Lin, S. H., & Johnson, R. E. (2015). A suggestion to improve a day keeps your depletion away: Examining promotive and prohibitive voice behaviors within a regulatory focus and ego depletion framework. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1381-1397.
- Liu, H., Chiang, J. T., Fehr, R., Xu, M., & Wang, S. (2017) How do leader react when treated unfairly? Leader narcissism and self-interested behavior in response to unfair treatment. *Journal of Applied Psychology*, 102(11), 1590-1599.
- Liu, P., Chen, Y., Wang, Z., & Hou, C. (2017). Institutionalized socialization tactics as predictors of voice behavior among new employees. *Social Behavior and Personality*, 45(10), 1595-1606.

- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology, 99*(1), 87-112.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25*, 706-725.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals, 5*(1), 373-412.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 173-197.
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. M. (2015). An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews, 17*(3), 382-400.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior, 33*, 216-234.
- Prihatsanti, U., Handoyo., & Ardi, R. (2018, November). *I am sure i can speak up: The role of efficacy on employee voice*. Makalah dipresentasikan pada pertemuan International Conference on Psychology In Health, Educational, Social and Organizational Settings, Surabaya, Indonesia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (Fifteenth). United States of America: Prentice Hall.
- Svendsen, M., Jønsson, T. S., & Unterrainer, C. (2016). Participative supervisory behavior and the importance of feeling safe and competent to voice. *Journal of Personnel Psychology, 15*(1), 25-34.
- Tangirala, S., Kamdar, D., Venkataramani, V., & Parke, M. R. (2013). Doing right versus getting ahead: The effects of duty and achievement orientations on employees' voice. *Journal of Applied Psychology, 98*(6), 1040-1050.
- Van Dyne, L. V., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal, 41*, 108-119.
- Van Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies., 40*, 1359-92.
- Wang, Y., Yuan, C., & Zhu, Y. (2017). Coaching leadership and employee voice behavior: A multilevel study. *Social Behavior and Personality, 45*(10), 1655-1664.
- Wang, Y., & Zheng, Y. (2018). Transformational leadership influences employee voice behavior: The roles of psychological capital and organizational identification. *Social Behavior and Personality, 46*(2), 313-322.
- Wei, X., Zhang, Z. X., & Chen, X. P. (2015). Will speak up if my voice is socially desirable: A moderated mediating process of promotive versus prohibitive voice. *Journal of Applied Psychology, 100*(5), 1641-1652.
- Yan, Z. (2018). How to promote employee voice behavior: Analysis based on leadership style perspective. *Journal of*

- Research in Business, Economics and Management*, 10(1), 1814–1823.
- Yoo, J. (2017). Customer power and frontliner employee voice behavior: Mediating roles of psychological empowerment. *European Journal of Marketing*, 51(1), 238-256. DOI 10.1108/EJM-07-2015-0477
- Zhang, X., Hu, B., & Qiu, M. (2014). Job satisfaction as a mediator in the relationship between performance appraisal and voice behavior. *Social Behavior and Personality*, 42(8), 1315-1324.
- Zhao, H. (2014). Relative leader-member exchange and employee voice: Mediating role of affective commitment and moderating role of chinese traditionaly. *Chinese Management Studies*, 8(1), 27-40.
- Zhou, X., Liao, J. Q., Liu, Y., & Liao, S. (2017). Leader impression management and employee voice behavior: Trust and suspicion as mediators. *Social Behavior and Personality*, 45(11), 1843-1854.