

Tren Penelitian *Voice Behavior Employee* Lima Tahun Terakhir: Analisis Bibliometrik dan Studi Naratif

Khurun In Amaliyah^{a,*}, Azzahra Jasmine Puspayudo^b, Beatrix Tinduku^c, Unika Prihatsanti^d
^{a,b,c,d} Universitas Negeri Diponegoro, Indonesia

*e-mail: khuruninamaliyah@students.undip.ac.id

KETERANGAN ARTIKEL

Diajukan:
10 Juni 2024
Direvisi:
16 Desember 2024
Diterima:
18 Desember 2024
Tersedia Online:
20 Desember 2024

***Correspondence
Author**

Nama:
Khurun In Amaliyah
e-mail:
[khuruninamaliyah@stud
ents.undip.ac.id](mailto:khuruninamaliyah@students.undip.ac.id)

ABSTRAK

Situasi yang dibutuhkan organisasi adalah keadaan dimana karyawan dalam memberikan pendapat dan ide yang mendukung kemajuan organisasi yang biasa disebut sebagai *voice behavior employee*. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui 1) tren penelitian *voice behavior employee*, 2) memetakan studi-studi yang berkaitan dengan *voice behavior employee*, 3) memetakan negara mana yang sering melakukan penelitian tentang *voice behavior employee*, dan 4) menjelaskan kajian mengenai *voice behavior employee*. Penelitian ini menggunakan analisis bibliometrik dan *narrative reviews*. Hasilnya dalam lima tahun terakhir total ada 413 yang terdiri atas artikel buku, *review*, *book chapter*, dan *conference paper* pada studi naratif *voice behavior employee* yang membahas tentang hubungan *voice behavior employee* dengan motivasi karyawan, moralitas gaya kepemimpinan, kinerja karyawan, gaya kepemimpinan paternalistik dan hubungan *leader-member exchange*. Keterbatasan penelitian ini menggunakan data SCOPUS lima tahun terakhir, namun tahun 2024 baru memasuki tahun kedua, sehingga publikasi masih terbatas. Peneliti menyarankan penelitian selanjutnya untuk menggunakan beragam database agar lebih komprehensif.

Kata Kunci: Perilaku Suara; Karyawan; Bibliometrik; Naratif.

ABSTRACT

A situation that is needed in an organization is a situation where employees provide opinions and ideas that support the progress of an organization which is commonly referred to as *employee voice behavior*. The purpose of this study is to find out 1) the trend of *employee voice behavior* research, 2) to map studies related to *employee voice behavior*, 3) to map which countries often conduct research on *employee voice behavior*, and 4) to explain studies on *employee voice behavior*. This study uses bibliometric analysis and *narrative reviews*. The results found in the last five years totaled 413 consisting of book articles, reviews, book chapters, and conference papers on *employee voice behavior* narrative studies discussing the relationship between *employee voice behavior* and *employee motivation*, morality of leadership style, *employee performance*, paternalistic leadership style and *leader-member exchange* relationships. The limitation of this research is that it uses SCOPUS data from the last five years, but 2024 is only entering its second year, so the publications are limited. Researchers suggest further research to use a more diverse database so that the data obtained is more comprehensive.

Keywords: Voice Behavior; Employee; Bibliometric; Narrative.

PENDAHULUAN

Situasi yang diperlukan oleh sebuah organisasi atau perusahaan adalah kondisi dimana karyawan atau pekerja harus memberikan pendapat dan ide mereka untuk mendukung kemajuan organisasi. Perilaku tersebut dikenal dengan *voice behavior* yang pertama kali dicetuskan oleh Schwartz & Hirschman (1972) berasal dari *model of exit, voice* dan *loyalty* (Salsabila dkk, 2023). *Model of exit, voice*, dan *loyalty* adalah tanggapan yang dilakukan oleh individu atau karyawan dalam sebuah situasi. Pertama memilih untuk keluar atau *exit* berarti menerima perubahan yang merugikan, namun tetap mengubah perilakunya untuk mengoptimalkan keadaan yang baru tersebut. Kedua memilih untuk menggunakan suara atau *voice* berarti individu atau karyawan tidak dapat menerima perubahan yang merugikan dan justru berupaya untuk ‘membujuk’ organisasi terkait untuk mengembalikan keadaan seperti semula. Ketiga kesetiaan atau *loyalty* berarti menunjukkan kesetiaan dengan menerima perubahan yang merugikan tersebut dan tidak berusaha melakukan perubahan terhadap keadaan (Clark dkk, 2017).

Voice behavior menjadi salah satu bentuk perilaku karyawan yang berkembang mulai 1970-an dengan beberapa penelitian berfokus pada *upward communication*, yaitu peredaran info yang berasal dari bawahan ke atasan terkait salah satu bentuk sikap pro-sosial dalam sebuah organisasi (Van Dyne & LePine, 2023). *Voice* berasal dari *whistleblowing* yaitu upaya untuk menarik perhatian sebuah organisasi yang memiliki keterlibatan negatif terhadap kinerja organisasi, ini dapat disebut juga sebagai bentuk komunikasi informal. Van Dyne & LePine (1998) membahas pentingnya *extra-role* pada karyawan. *Voice behavior* menjadi *extra-role*, karena karyawan yang memiliki *voice behavior* yang secara proaktif memberikan sarannya pada organisasi guna mengembangkan lingkungan kerja, meningkatkan kinerja, kualitas, dan produktivitas organisasi (Salsabila dkk., 2023). Mendukung penelitian sebelumnya, Morrison (2023a) juga mengemukakan bahwa *voice* juga dikatakan sebagai perilaku karyawan untuk bebas mengomunikasikan ide, saran, perhatian, dan info mengenai keresahan perusahaan ataupun hubungannya menggunakan rekan sekerja kepada orang yang memiliki wewenang untuk membuat keputusan untuk membuat keputusan atau atasan dengan tujuan membawa perubahan lebih baik.

Akhir dekade ini terdapat kemajuan yang besar dalam studi mengenai *voice behavior* atau perilaku suara, yang merupakan aspek penting dalam dinamika organisasi (Chamberlin et al., 2017). *Voice behavior* atau perilaku bersuara didefinisikan sebagai bentuk komunikasi yang bersifat sukarela mengenai ide, saran, kekhawatiran, atau pendapat oleh karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan fungsi organisasi (Morrison, 2014a). Mengikuti perkembangan zaman yang terus berubah dengan pesat penelitian-penelitian yang membahas mengenai *voice behavior* terus berkembang dengan fokus pada berbagai macam dimensi seperti anteseden, mekanisme, dan hasil dari *voice behavior* (Mowbray et al., 2015). Para peneliti telah mengeksplorasi beragam anteseden, termasuk karakteristik individu contohnya seperti variabel ciri-ciri kepribadian, kepuasan kerja. Faktor relasional seperti, gaya kepemimpinan, hubungan atasan-bawahan dan konteks organisasi seperti budaya organisasi, iklim. Interaksi antara faktor-faktor ini telah menjadi tema utama yang sering dibahas yang menyoroti sifat kompleks dari *voice behavior* (Morrison, 2023a). Hasil penelitian *voice behavior* juga beragam, mulai dari kinerja organisasi dan inovasi hingga kesejahteraan karyawan dan kepuasan kerja. Dampak positif *voice behavior* terhadap kondisi organisasi telah didukung secara konsisten oleh beberapa hasil penelitian (Maynes & Podsakoff, 2014a; Morrison, 2023b), sehingga memperkuat nilai pengembangan budaya yang mendorong komunikasi terbuka dan keterlibatan karyawan.

Namun, adanya penolakan terhadap beberapa ide dalam perilaku bersuara hampir tidak dapat dihindari, para pemimpin dalam sebuah organisasi memiliki kekhawatiran, hal ini akan membuat karyawan terhalang untuk berbicara di masa depan (Maynes dkk, 2024). Di sisi lain O'Brien et al. (2024a) memberikan dukungan pada individu yang mempunyai keyakinan kuat bahwa dirinya mampu mengendalikan nasibnya sendiri, maka akan memiliki kemungkinan yang besar untuk menjadi lebih waspada terhadap aspek-aspek lingkungan yang dapat memberikan informasi berguna bagi perilaku mereka di masa depan. Dalam satu penelitian yang sangat menarik, para peneliti menemukan bahwa perilaku berbicara dengan konstruktif ide “menumbuhkan persepsi kualitas kerja” dapat meningkatkan reputasi pribadi individu secara lebih luas dan para pemberi suara tersebut kemungkinan besar akan melakukan hal tersebut dalam pekerjaan mereka di dalam sebuah tim di masa depan karena mendapat reputasi positif yang dibangun melalui perilaku bicara (Maynes dkk., 2024).

Penelitian di masa depan mungkin dapat memasukkan konstruksi seperti dukungan organisasi yang dirasakan, pertukaran pemimpin anggota, gaya kepemimpinan yang ada untuk menunjukkan mekanisme pembentukan kewajiban yang dirasakan dalam perubahan konstruktif (Chauhan et al., 2024a). Maynes dkk. (2024) juga menambahkan bahwa perilaku bersuara dan dampaknya pada keuntungan finansial organisasi juga

perlu diteliti di masa depan. Terdapat pula peran penting dari *leader-member exchange* (LMX) dalam memediasi hubungan antara keadilan dan perilaku suara karyawan juga penting diteliti agar membantu meningkatkan kualitas dan pemahaman terhadap dinamika yang rumit sehingga diharapkan dapat menghasilkan dinamika yang lebih adil, terlibat, dan sejahtera dalam lingkungan organisasi (Assefa et al., 2024a). Ansong et al., (2024) juga menyatakan bahwa penelitian mengenai perilaku suara di masa depan juga perlu mementingkan kajian antara potensi mediator hubungan antara kepemimpinan relasional dan *Organizational Citizen Behavior* (OCB). O'Brien et al. (2024a) menyambung bahwa adanya adaptasi situasional kepemimpinan terhadap pekerjaan jarak jauh dan juga tantangan lainnya perlu diteliti secara kuantitatif, karena akan memiliki dampak yang sangat baik di masa depan. Kemudian, dengan mempelajari dampak positif dan negatif media sosial pada karyawan dalam mengekspresikan perilaku bersuara di lingkup pemerintahan dapat menjadi arah penelitian di masa depan. Tambahan lainnya, peneliti di masa depan memungkinkan adanya pertimbangan mengenai penggunaan pendekatan kualitatif, seperti wawancara mendalam dengan karyawan atau kelompok fokus agar dapat mempelajari lebih lanjut tentang sikap dan preferensi terkait pola komunikasi di organisasi.

Penelitian sebelumnya yang menguji hubungan *leader-member exchange* dan *voice* oleh Detert & Edmondson (2007), Dyne et al. (2003), serta Wang et al. (2016) menyatakan bahwa mekanisme hubungan antara *leader-member exchange* dan *voice behavior* masih terdapat ketidakjelasan apakah berhubungan secara langsung atau terdapat variabel lain yang mampu memediasi hubungan antar keduanya. Mahyew dkk. (2007) menunjukkan hasil yang berlawanan dengan tidak menemukan dukungan hubungan antara *psychological ownership* berbasis pekerjaan atau organisasi dan *helping* atau *voice extra role behavior*. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, ditemukan bahwa masih terdapat *gap* antara perilaku *voice behavior* dengan variabel lainnya.

Artikel Top 10 Workplace Trends yang disusun oleh Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi di Amerika Serikat, menemukan umpan balik sebagai bentuk karyawan dalam bersuara termasuk dalam tren ke-7 yang menjadi penting bagi organisasi (Society for Industrial and Organizational Psychology, 2016). Organisasi akan menunjukkan performa yang maksimal jika didukung oleh karyawan yang memberikan informasi dan gagasannya untuk perbaikan dalam organisasi (Ashiru dkk, 2021). Akan tetapi, fenomena yang saat ini terjadi ditemukan bahwa hampir 72% karyawan cenderung menunjukkan perilaku yang diam karena merasa khawatir akan dianggap buruk (Chakrabarty, 2021). Wetherell dan Pendell (2022) juga menemukan bahwa karyawan cenderung menahan diri untuk melakukan perilaku *voice behavior* ketika melihat adanya perilaku yang tidak etis terjadi dalam organisasi. Mendukung fenomena saat ini, survei memperlihatkan 55 karyawan beranggapan bahwa lingkungan kerja mereka tidak aman untuk mengutarakan pendapatnya. Dalam buku berjudul '*Urgensi Voice Behavior dalam Organisasi*' oleh Adikoeswanto dkk. (2022) menjelaskan studi kasus yang ditemui dalam salah satu organisasi pemerintahan Indonesia yaitu Pemasyarakatan Kelas I, suasana kerja petugas pemasyarakatan terkesan monoton, bergaul dengan penghuni Lapas yang sulit dan bermasalah, lingkungan kerja yang dikelilingi tembok tinggi dan tertutup menjadi situasi yang harus dihadapi petugas pemasyarakatan. Dengan fenomena yang telah terjadi beberapa tahun terakhir, *voice behavior* pada karyawan menjadi perlu untuk diteliti.

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi *Voice Behavior Employee* melalui empat fokus utama: 1) tren penelitian *voice behavior employee*, 2) pemetaan studi-studi relevan, 3) identifikasi negara dengan kontribusi penelitian *voice behavior employee* terbanyak, dan 4) penjelasan kajian teoritisnya. Penelitian ini menggunakan analisis bibliometrik yang memiliki tujuan untuk menganalisis *keyword* ataupun variabel penelitian, diantaranya topik, penulis, negara, dan struktur konseptual dari *database*. Kemudian, untuk menjawab pembahasan topik-topik dari sudut pandang teoritis penelitian ini menggunakan *narrative reviews*.

KAJIAN PUSTAKA

Voice behavior didefinisikan sebagai perilaku bebas dimana karyawan memberikan suaranya mengenai gagasan, saran, keprihatinan, ataupun pendapatnya tentang pekerjaan, dengan tujuan untuk memperbaiki fungsi organisasi atau perusahaan (Morrison, 2011, 2014b). *Voice behavior* juga dapat dijadikan untuk mencari permasalahan yang serius, menciptakan perbaikan, dan peluang inovasi dalam organisasi (Detert & Edmondson, 2007). *Voice behavior* juga merupakan hal yang penting bagi pengembangan organisasi (Jiang dkk., 2020). Buris et al., (2022) menyatakan bagi organisasi, ide dari karyawan mampu berfungsi untuk mengidentifikasi peluang baru, dan melakukan perbaikan saat masalah hadir, hal ini untuk mendukung fungsi organisasi ke posisi kompetitif yang lebih tinggi. Di samping itu, *voice behavior* menjadi perilaku yang berpotensi terhadap resiko akibat adanya tantangan dalam hubungan interpersonal dengan orang lain karena

dapat melampaui status quo walau memiliki tujuan yang konstruktif (Weiss & Zacher, 2022).

Liang et al., (2012) mengemukakan bahwa terdapat dua dimensi dari *voice behavior* antara lain *Prohibitive Voice* dan *Promotive Voice*. *Promotive voice* diartikan sebagai saran atau gagasan karyawan mengenai pekerjaan yang bertujuan untuk meningkatkan fungsi organisasinya secara keseluruhan dan berorientasi pada masa depan. Karyawan perlu menginvestasikan waktu dan tenaga yang besar karena memerlukan usaha yang lebih besar selama proses pengembangan ide-ide kreatif dan solusi. Sebaliknya, *prohibitive voice* adalah bentuk suara atau ekspresi kekhawatiran karyawan terhadap faktor-faktor yang ada atau yang akan datang yang dapat merugikan organisasi dan dapat berorientasi pada masa lalu maupun masa depan. Hal ini menantang status quo dan menyarankan penghentian dampak buruk yang ada saat ini. Dibandingkan dengan suara promotif, suara larangan lebih cenderung menimbulkan potensi emosi negatif dan sikap defensif.

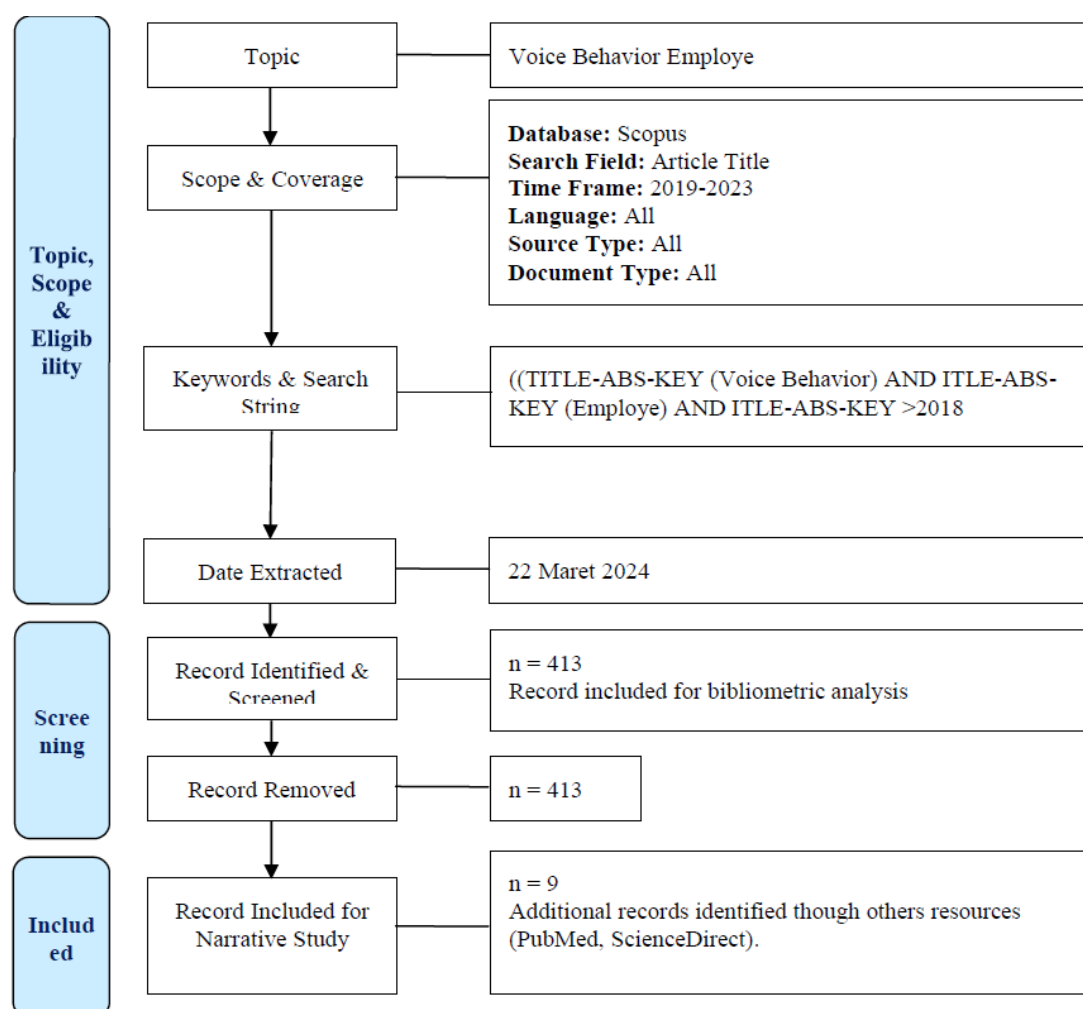
Dyne et al. (2003b), menyampaikan terdapat tiga bentuk konstruk multidimensi *voice behavior* yakni *ProSocial Voice*, *Defensive Voice* dan *Acquiescent Voice*. Ketiga konstruk tersebut berdasarkan dari tiga bentuk motivasi yakni *other-oriented*, *protective* dan *disengaged*. *ProSocial voice* didefinisikan sebagai pengungkapan ide, informasi, atau pendapat terkait pekerjaan berdasarkan motif yang kooperatif. Oleh karena itu, jenis *voice behavior* khusus ini berbentuk disengaja, proaktif, dan berorientasi pada orang lain. Fokus utamanya adalah memberi manfaat bagi pihak-lain, misalnya organisasi. Contohnya, termasuk mengungkapkan solusi terhadap masalah sehingga orang lain dalam kelompok atau organisasi dapat memperoleh manfaat. Hal ini juga mencakup saran kreatif mengenai alternatif dan ide untuk perubahan, seperti ketika kelompok menghadapi masalah dalam suatu proyek. Ekspresi suara proaktif ini berorientasi pada orang lain dan tidak untuk memberi manfaat bagi diri sendiri. Sebaliknya, *defensive voice* bersifat melindungi diri. Perilaku melindungi diri yang ditandai dengan keputusan yang aman, mengurangi tanggungjawab pribadi dan mengaitkan hasil dengan faktor eksternal. Jadi, jika karyawan takut akan konsekuensi hukuman akibat mendiskusikan masalah, mereka biasanya akan bereaksi dengan melakukan perilaku defensif yang dimaksudkan untuk melindungi diri. Hal ini dapat mencakup tanggapan yang tegas seperti mencoba mengalihkan perhatian dan menyalahkan orang lain melalui penggunaan *defensive behavior*. Contohnya, karyawan dapat menekankan hal-hal positif suatu produk dan mengalihkan perhatian dari kekurangan produk sehingga pelanggan tidak menyadari kekurangan tersebut. Seorang karyawan dapat secara proaktif mengkomunikasikan tanggal pengiriman yang tidak realistis untuk pengiriman yang terburu-buru, mengetahui bahwa area lain akan bertanggungjawab atas keterlambatan pengiriman. Terakhir, *defensive voice* juga mencakup situasi dimana karyawan menekankan penjelasan atau alasan yang menghargai pencapaian dan menyalahkan orang lain atas masalah dalam pekerjaan. Konstruk terakhir, *Acquiescent voice* yang berfokus pada *disengaged voice* yang berdasarkan dari pengunduran diri atau pasrah (*resignation*). *Acquiescent voice* adalah ekspresi berbentuk suara yang berupa ide, informasi, atau pendapat terkait pekerjaan berdasarkan perasaan *resignation* atau pasrah. *Acquiescent voice* adalah perilaku tidak terlibat yang didasarkan pada perasaan tidak mampu membuat perbedaan. Oleh karena itu, hal ini menghasilkan ekspresi persetujuan dan dukungan berdasarkan efikasi diri yang rendah untuk mempengaruhi perubahan yang berarti. Contohnya termasuk mengatakan 'saya tidak keberatan' (untuk menghindari keharusan meluangkan waktu untuk mengembangkan alternatif yang lebih baik) atau mengatakan 'saya ngikut' (untuk menghindari tanggung jawab dalam memperbaiki suatu masalah).

Pengembangan dan penggabungan dual dimensi *prohibitive* dan *promotive* dari penelitian Liang et al. (2012) dan Maynes & Podsakoff (2014b) dengan dimensi *preservation* yang mempertahankan status quo (yaitu, menegaskan kembali, menjaga segala sesuatunya tetap sama) dan *challenge* yang menentang (yaitu, mengoreksi, mempertanyakan, menghadapi). Mereka menyusun empat dimensi *voice behavior* yang tersusun seperti (a) *preservation/promotion* kuadran yakni *supportive voice*, (b) kuadran *challenge/promotion* yakni *constructive voice*, (c) kuadran *preservation/prohibitive* yakni *defensive voice* dan (d) *challenge/prohibitive* kuadran yakni *destructive voice*. *Supportive voice* adalah bentuk dari ekspresi sukarela mengenai dukungan terutama pada kebijakan, program, tujuan dan prosedur yang bermanfaat terkait pekerjaan maupun membela hal-hal tersebut ketika hal-hal tersebut dikritik secara tidak adil. Contohnya, mencakup menyatakan dukungan terhadap praktik kerja dan membela kebijakan organisasi yang valid yang dikritik oleh rekan kerja. *Constructive voice* bersikap konstruktif berarti mendorong perbaikan yaitu menantang status quo. *Constructive voice* adalah penyuaan ekspresi sukarela mengenai ide, informasi, atau opini yang berfokus perubahan fungsional organisasi dalam konteks kerja. Ekspresi suara yang konstruktif dapat mencakup saran tentang (a) cara-cara baru atau cara-cara yang lebih baik dalam melakukan sesuatu; (b) cara-cara untuk memperbaiki

permasalahan pada metode kerja, prosedur, dan sebagainya yang ada; atau (c) solusi terhadap permasalahan yang telah diidentifikasi sebelumnya. *Defensive voice* berarti melindungi (yaitu melarang) status quo dari potensi perubahan. *Defensive voice* adalah penyuaan ekspresi berupa penolakan secara sukarela terhadap perubahan pada kebijakan, prosedur, program, dan praktik organisasi, bahkan ketika perubahan yang diusulkan bermanfaat atau diperlukan perubahan. Perilaku representatif mencakup sikap keras kepala yang menentang perubahan metode kerja atau secara vokal menentang perubahan prosedur operasi standar. *Destructive voice* adalah *voice behavior* terakhir mewakili kuadran *challenge/prohibitive*. Perilaku ini disebut sebagai suara destruktif. Menjadi destruktif berarti menyakiti, kritis, menantang, menjatuhkan dan mengakhiri. Sehingga, *destructive voice* adalah bentuk penyuaan ekspresi sukarela atas opini yang menyakiti, kritis, atau merendahkan martabat mengenai kebijakan, praktik, prosedur kerja, dan sebagainya. Perilaku representatif mencakup menjelek-jelekkan kebijakan organisasi, memberikan komentar yang meremehkan program terkait pekerjaan, dan mengkritik keras metode kerja organisasi.

METODE PENELITIAN

Tahapan dalam pemilihan artikel yang digunakan dalam penelitian ini mencakup berbagai tahapan dalam panduan PRISMA-ScR (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses extension for Scoping Reviews*). Pada tahap awal, peneliti menentukan topik utama sebagai tema pencarian artikel. Setelah itu, dilakukan penyaringan dengan menetapkan kriteria inklusi. Selanjutnya peneliti menentukan artikel yang dipilih dengan menyaring judul dan abstrak artikel di basis data sehingga artikel yang diperoleh akan ditinjau secara komprehensif. Diagram prisma dalam penelitian ini, dapat dilihat pada Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Flow Diagram of Research Strategy

Sumber: Data Analisis Scopus, 2024

Studi 1

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur. Pada penelitian dengan menggunakan studi literatur harus memberikan penjelasan yang sistematis dan *can-be-produced* atau dapat dilakukan kembali studi tersebut (Garza-Reyes, 2015). Metode yang dipilih pada penelitian ini yakni dengan menggunakan analisis bibliometrik yang memiliki tujuan untuk menganalisis *keyword* atau variabel penelitian termasuk diantaranya topik, penulis, negara, dan struktur konseptual dari database (Donthu et al., 2021). Penelitian ini memanfaatkan VOSviewer dan Microsoft Excel untuk melakukan analisis bibliometrik. Sumber data utama berasal dari database SCOPUS, dengan data yang diambil dari kurun waktu lima tahun terakhir (2019–2024). data yang dikumpulkan dengan menggunakan berbagai kata kunci “Voice Behavior” “Employee”. Data yang akan digunakan bersifat *open access* dan berjenis dokumen artikel.

Studi 2

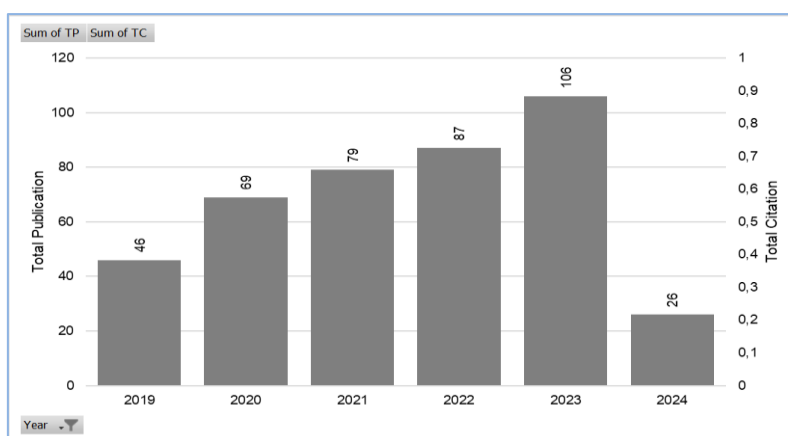
Pada penelitian ini menggunakan pendekatan studi kualitatif dengan *narrative reviews*. *Narrative reviews* adalah metode yang digunakan untuk membahas topik-topik dari sudut pandang teoritis dan dianggap sebagai alat penting dalam sebuah pendidikan (Bernardo dkk., 2004). *Narrative reviews* disusun guna untuk membahas sebuah topik yang mementingkan transfer ilmu pengetahuan sebagai tinjauan pustaka dari artikel-artikel terdahulu (Pradana dkk., 2021). Studi naratif ini menggunakan 6 artikel yang diperoleh dari berbagai data base yang terindeks seperti ScienceDirect, PubMed dan Google Scholar. Artikel yang diperoleh pada database menggunakan kata kunci seperti “Voice Behavior” dan “Employee”. Adapun kriteria inklusi pada penelitian ini meliputi 1) artikel dipublikasi dalam 5 tahun terakhir, 2) berbahasa Indonesia dan Inggris, 3) jenis dokumen berupa artikel jurnal, dan 4) artikel bersifat *open-access*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Studi 1

Analisis bibliometrik dilakukan menggunakan 413 data yang diambil dari database. Berdasarkan data tersebut, peneliti berupaya menjawab pertanyaan penelitian pertama dan kedua pada studi 1. Pada **Gambar 2** dapat dilihat bahwa tren pertumbuhan penelitian *voice behavior employee* dalam lima tahun terakhir sangat populer, hal ini dapat diketahui dari total jumlah setiap tahunnya yang melebihi 20 karya atau penulisan. Setiap tahunnya jumlah penelitian yang mengangkat topik atau tema *voice behavior employee* terus meningkat.



Gambar 2. Tren Pertumbuhan Penelitian *Voice Behavior Employee*
Sumber: Data Scopus, 2024

Berdasarkan hasil dari data SCOPUS penulis yang paling banyak memuat karya adalah Duan, J. (TP=9), Wu, W. (TP=8), De Clercq, D. (TP=7), Ng, T.W.H. (TP=7), Zhou, H. (TP=6), Chen, L., Feldman, D.C., Gani, B. Memon, K.R., Prince, R., Zhang, L., (TP=5) dan penulis lainnya yang masing-masing memiliki total publikasi kurang dari lima. Meskipun Duan, J. (2020) merupakan penulis yang paling banyak memuat karya, namun saat dilihat pada analisis *citation* pada aplikasi VOSviewer maka karya yang paling banyak disitasi adalah dari Chen (2016) dengan jumlah sitasi sebanyak 325 kali, dengan artikel berjudul “*The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination*”.

Sedangkan karya Duan, J. (2020) dengan judul “*Does leader integrity facilitate employee voice? A moderated mediation model of perceived risk and leader consultation*” belum pernah dikutip dan penelitian Duan, J. (2016) dengan judul “*Transformational leadership and employee voice behavior: A pygmalion mechanism*” pernah dikutip sebanyak 136 kali.

Pada *subject area* atau bidang-bidang yang memiliki keterkaitan dengan penelitian *voice behavior employee* seperti *business, management and accounting* (TP=367), *psychology* (TP=41), *social sciences* (TP=130), *economics, econometrics and finance* (TP=49), *decision sciences* (TP=31), *environmental science* (30), *arts and humanities* (TP=27), *computer science* (TP=23), *medicine* (TP=23), *engineering* (TP=22), *energy* (TP=15), *multidisciplinary* (TP=10), *mathematics* (TP=5) dan *nursing* (TP=5), *agricultural and biological sciences, biochemistry, genetics and molecular biology, earth and planetary sciences, neuroscience, chemical engineering, materials science, dan pharmacology, toxicology and pharmaceutics* yang pada setiap bidangnya memiliki total publikasi kurang dari 5.

Tabel 1. Hasil Data Penulis

Author Name	TP	%
Duan, J.	9	1,54%
Wu, W.	8	1,37%
De Clercq, D.	7	1,20%
Ng, T.W.H.	7	1,20%
Zhou, H.	6	1,03%

Sumber: Data Scopus, 2024

Tabel 2. Area Pembahasan

Subject Area	TP	%
Business, Management and Accounting	367	62,84%
Psychology	203	34,76%
Social Sciences	130	22,26%
Economics, Econometrics and Finance	49	8,39%
Decision Sciences	31	5,31%
Environmental Science	30	5,14%

Sumber: Data Scopus, 2024

Tabel 3. Data Institusi

Institution	TP	%
Renmin University of China	15	2,57%
Beijing Jiaotong University	12	2,05%
Harbin Institute of Technology	11	1,88%
Zhejiang University	9	1,54%
Xi'an Jiaotong University	9	1,54%
Sun Yat-Sen University	9	1,54%

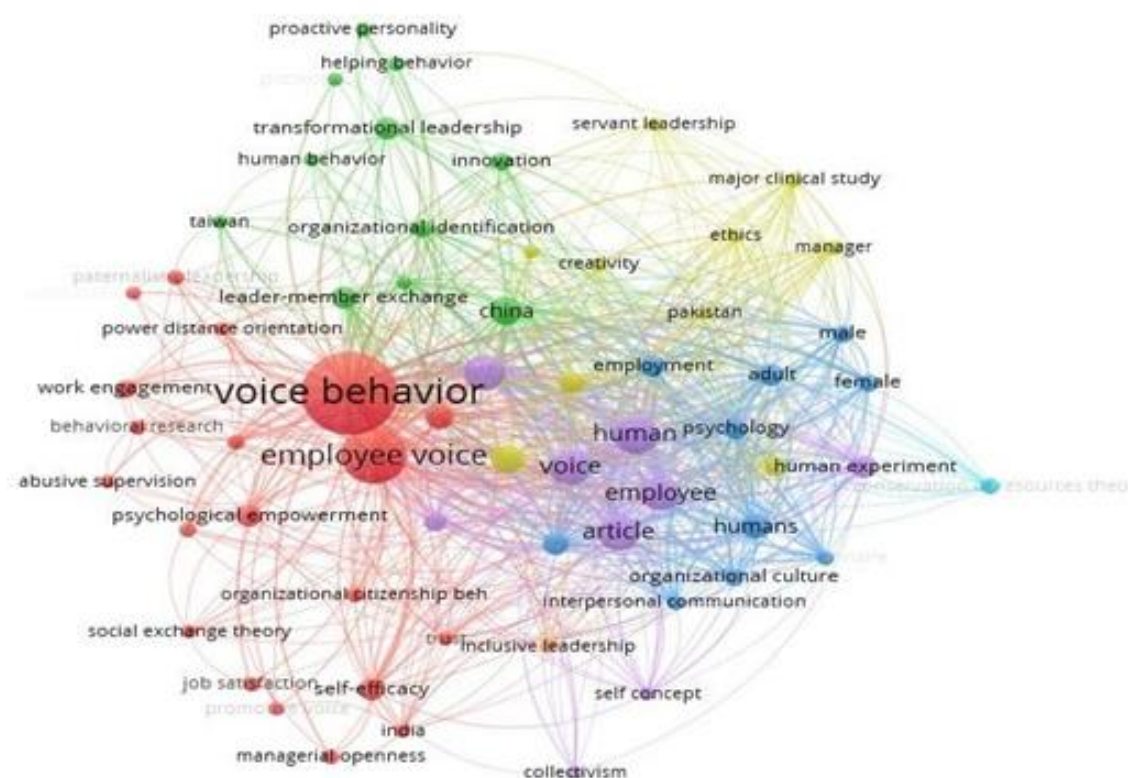
Sumber: Data Scopus, 2024

Ada 35 institut atau organisasi yang paling banyak memiliki karya mengenai *Voice behavior employee* seperti *Renmin University of China* (TP=15), *Beijing Jiaotong University* (TP=12), *Harbin Institute of Technology* (TP=11), *Zhejiang University*, *Xi'an Jiaotong University*, *Sun Yat-Sen University* (TP=9), *Brock University*, *Hohai University*, *City University of Hong Kong*, *Sichuan University*, *Beijing Normal University*, *South China University of Technology*, *Griffith University*, *Goodman School of Business* (TP=8), *Universiti Sains Malaysia*, *Indian Institute of Technology Kharagpur*, *Korea University*, *Xiamen University*, *East China*

Normal University, Huazhong University of Science and Technology, Michigan State University, Shanghai University of Finance and Economics, Institute of Business Management, Karachi (TP=7), Soochow University, Beijing Institute of Technology, Southwestern University of Finance and Economics, New York University, Shanghai Jiao Tong University, Wuhan University, University of the Punjab, University of Management and Technology Lahore, dan Eastern Mediterranean University (TP=6).

Pada analisis *co-occurrence* dengan bantuan VOSviewer (**Gambar 3**), telah ditentukan ada tujuh cluster atau tema yang dapat didefinisikan dengan perbedaan warna. adapun penjelasan pada masing - masing kluster sebagai berikut:

1. Kluster 1 (merah), topik-topik yang bermunculan seperti *abusive supervision, authoritarian leadership, behavioral research, employee voice, empowering leadership* dan lain-lain.
2. Kluster 2 (hijau), topik-topik yang bermunculan seperti *helping behavior, human behavior, innovation, leader member exchange, organization framework* dan lain-lain.
3. Kluster 3 (biru), topik-topik yang bermunculan seperti *adult, employment, female, humans, interpersonal communication, male* dan lain-lain.
4. Kluster 4 (kuning), topik-topik yang bermunculan seperti *creativity, ethics, high-performance work, manager, psychology safety, workplace* dan lain-lain.
5. Kluster 5 (ungu), topik-topik yang bermunculan seperti *collectivism, employee, human, human experiment, leadership, self-concept* dan lain-lain.
6. Kluster 6 (biru muda), topik-topik yang bermunculan seperti *conservation of resources theo*.
7. Kluster 7 (ungu muda), topik-topik yang bermunculan seperti *inclusive leadership*.



Gambar 3. Peta Bibliometrik

Sumber: Data Scopus, 2024

Studi 2

Penelitian ini melakukan metode Narrative Literatur Review dengan menghubungkan artikel yang sesuai dengan kriteria dalam Gambar 1. Kemudian, artikel-artikel tersebut dilakukan review untuk dikaji secara mendalam terkait tujuan, metode penelitian, subjek yang digunakan dan hasil penelitian. Berdasarkan Tabel 4,

terdapat sembilan artikel yang digunakan sebagai pendukung literatur bibliometrik yang akan dibahas dalam subbab ini.

Tabel 4. Jurnal Review

Penulis	Judul	Jenis Penelitian	Wilayah Penelitian
CenhuiOuyang, Yongyue Zhu, Zhiqiang Ma (2022)	Ambidextrous leadership and employee voice behavior:The role of work motivation and ambidextrous culture	kuantittatif	Tiongkok
Rentao Miao, Lu Lu, Yi Cao, Qing Du (2020)	The high-performance work system, employe voice and innovative behavior:The moderating role of psychology safety	kuantitatif	Tiongkok
Jihye lee, Dongwon Choi, Mingoung Cheong (2023)	Leader boundary-spanning behavior and employee voice behavior: The job demands-resources perspective	kuantitatif	Korea Selatan
Sajjad Nazir, Amina Shafi, Muhammad Ali Asadullah, Wang Qun., dkk.	Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader–member exchange and employee voice	Kuantitatif	Pakistan
Yalalem Assefa, Bekalu Tadesse Moges, Shouket Ahmad Tilwani dan Mohd Asif Shah	The mediating role of leader-member exchange (LMX) in the structural relationship between organizational justice and employee voice behaviour in higher education	kuantitatif	Ethiopia
Akhmadi, A., Hendryadi, Suryani, Sumail, L. O., & Pujiwati, A	Islamic work ethics and employees' prosocial voice behavior: The multi-role of organizational identification	Kuantitatif	Indonesia
Chauhan, A. S., Banerjee, R., & Banerjee, S. (2024).	Climate and Felt Obligation as Antecedents of Employee Voice Behavior	Kuantitatif empiris	India
O'Brien, K. I., Ravichandran, S., & Brodke, M. (2024).	Employee Voice Behavior and Perceived Control: does remote work environment matter?	Kuantitatif empiris	Amerika Serikat
Ansong, A., Addison, R. A., Yeboah, M. A., & Ansong, L. O. (2023).	Relational leadership and organizational citizenship behavior: do employee well-being and employee voice matter?	Kuantitatif	Ghana

Sumber: Data PubMed dan ScienceDirect, 2024

PEMBAHASAN

Tren penelitian *voice behavior employee* dalam lima tahun terakhir terus berkembang hingga saat ini. Pada tahun 2014 terdapat 46 publikasi terkait *voice behavior employee* yang terus berkembang hingga terakhir kali pada tahun 2023 dan dua bulan pertama pada tahun 2024, dengan jumlah publikasi sebanyak 131 publikasi. Penelitian *voice behavior employee* banyak di publikasikan dalam bentuk artikel jurnal (TP=540) dan makalah penelitian (TP=21). Banyak penulis dalam lima tahun terakhir ini adalah Duan,J (TP=9) dan Wu,W (TP=8). Negara yang sering melakukan publikasi terkait *voice behavior employee* adalah negara Chinna (TP=234) dan Unites States (TP=118). Institusi yang paling aktif menerbitkan dokumen terkait *voice behavior employee* adalah Renmin University of China (TP=15) dan Beijing Jiaotong University (TP=12). Penelitian *voice behavior employee* banyak di temukan pada bidang Business management and accounting (TP=367) dan Psychology (TP=203). Berdasarkan hasil analisis Vosviewer pada gambar 3, pada kluster 1, topik perilaku bersuara banyak dibicarakan berkaitan dengan pengawasan yang kasar, kepemimpinan otoriter, penelitian perilaku, suara karyawan, kepemimpinan yang memberdayakan, dan lain-lain.

Studi yang dilakukan Ouyang et al., (2022) motivasi kerja karyawan memainkan peran mediasi parsial dalam korelasi positif antara kepemimpinan ambidextrous dan perilaku bersuara. Kepemimpinan memainkan peran penting dalam mendorong perilaku suara karyawan. Oleh karena itu, memahami bagaimana gaya kepemimpinan ambidextrous dapat secara efektif mendorong perilaku bersuara adalah penting bagi perusahaan untuk memanfaatkan kekuatan karyawannya untuk merespons perubahan dengan cepat dan mendorong transformasi inovatif. Penelitian ini berkontribusi terhadap penelitian yang sudah ada dengan mengungkapkan bagaimana kepemimpinan ambidextrous berdampak pada perilaku suara karyawan melalui motivasi kerja, yang memberikan bukti baru bagi munculnya teori kepemimpinan ambidextrous dan membantu untuk memahami hubungan antara motivasi kerja karyawan dan perilaku suara secara lebih komprehensif; Hal ini juga mengidentifikasi budaya ambidextrous organisasi sebagai faktor konteks organisasi yang memoderasi pengaruh kepemimpinan ambidextrous terhadap motivasi kerja.

Study Miao et al., (2020) dilakukan untuk mengetahui eksplorasi mekanisme dan konteks organisasi mana yang dapat dihasilkan suatu organisasi untuk mendorong inovasi karyawan. Di Tiongkok situasi manajemen perusahaannya, suara karyawan dianggap sebagai (suara yang promotif dan suara larangan) hal itu diambil sebagai variabel mediasi antara sistem kerja berproduktivitas tinggi dan perilaku inovatif karyawan untuk menguji mekanismenya. Adapun batas keamanan psikologis sehubungan dengan sistem kerja berkinerja tinggi dan suara karyawan juga diuji. Untuk itu, ditemukan sistem kerja berproduktivitas tinggi yang diterapkan oleh organisasi mempunyai dampak positif yang signifikan terhadap perilaku inovasi karyawan. baik suara promotif maupun suara larangan secara parsial memediasi hubungan sistem kerja berkinerja tinggi dan perilaku inovatif karyawan. keamanan psikologi juga dapat memoderasi hubungan mereka antara sistem kerja berkinerja tinggi dan suara promotif. selain itu, keamanan psikologis memoderasi peran mediasi suara promotif antara sistem kerja berkinerja tinggi dan perilaku inovasi karyawan.

Studi yang dilakukan Lee et al., (2023) menyoroti pentingnya perilaku rentang batas pemimpin dalam meningkatkan perilaku karyawan, peran efikasi diri karyawan sebagai mekanisme mediasi utama dan pengawasan kasar dari pemimpin fokus sebagai kondisi batas yang dapat dicegah dalam hubungan tersebut. Penelitian ini mengeksplorasi mekanisme psikologis dimana perilaku batasan-batasan pemimpin mempengaruhi suara karyawan. karyawan yang berinteraksi dengan pemimpin yang melampaui batas cenderung merasakan perolehan sumber daya dan peningkatan keyakinan tentang seberapa besar kendali yang mereka miliki atas lingkungan tersebut. penelitian ini juga memaparkan pendapat bahwa pengawasan pemimpin yang kejam akan memoderasi mekanisme motivasi yang disarankan dari perilaku pemimpin yang melampaui batas pada perilaku suara karyawan melalui pengaruh efikasi diri karyawan. Penelitian ini menemukan perilaku pemimpin yang melampaui batas dapat membantu menumbuhkan rasa kemanjuran karyawan dan memfasilitasi perilaku diskresi berikutnya dengan menyediakan serangkaian pengetahuan, sumber daya, dan jaringan yang diperlukan untuk berani berbicara.

Pada penelitian Nazir et al., (2021) mengkaji mekanisme antara kepemimpinan paternalistik dan perilaku kerja inovatif melalui pertukaran *Leader Member Exchange* (LMX) atau pemimpin-anggota dan *voice behavior* karyawan. Secara khusus, penelitian ini memanfaatkan teori pertukaran sosial untuk menyelidiki pengaruh tidak langsung dari tiga dimensi gaya kepemimpinan paternalistik (*morality, benevolence and authoritarianism*) terhadap perilaku kerja inovatif melalui LMX dan *voice behavior*. Penelitian ini mengungkapkan bahwa dua dimensi kepemimpinan paternalistik yaitu kebajikan (*benevolence*) dan moralitas (*morality*) berhubungan positif dengan *Leader Member Exchange* (LMX) atau hubungan pemimpin dengan anggota. sedangkan kepemimpinan otoriter (*authoritarianism*) berhubungan negatif dengan hubungan pemimpin dengan anggota. Penelitian ini menemukan dalam pertukaran sosial gaya kepemimpinan otoriter dapat merusak hubungan antara pemimpin dan anggota karena pengaruh negatifnya terhadap persepsi karyawan terhadap hubungan antara pemimpin dan anggota (LMX).

Assefa et al., (2024b) mengangkat penelitian tentang mekanisme mediasi antara kepemimpinan paternalistik dan perilaku kerja inovatif melalui pertukaran pemimpin-anggota (LMX) dan perilaku *voice behavior*. Penelitian ini menjelajah peran mediasi pertukaran pemimpin-anggota (LMX) dalam hubungan struktural antara persepsi keadilan organisasi dan *Voice Behavior* karyawan di pendidikan tinggi. Karyawan di organisasi institusi pendidikan tinggi terus-menerus dihadapkan pada situasi di mana mereka harus memilih menyuarakan pendapat mereka atau tetap diam ketika mereka memiliki ide-ide. Suara karyawan menjadi semakin penting dalam lingkungan organisasi demi kebaikan individu dan organisasi terutama pada hubungan strukturalnya dengan konstruksi perilaku organisasi seperti pertukaran pemimpin-anggota (LMX) dan persepsi keadilan organisasi sangat penting untuk menunjukkan keberhasilan suatu organisasi. Penelitian ini

menemukan bahwa keadilan organisasi memupuk hubungan LMX yang kuat, yang pada gilirannya berfungsi sebagai katalis penting bagi *voice behavior* karyawan.

Penelitian yang dilakukan Akhmadi et al., (2023) mengkaji pengaruh langsung dan tidak langsung *Islamic Work Ethics* (IWE) terhadap *voice behavior* prososial di sektor pendidikan di Indonesia. IWE sebagai alternatif etika kerja Protestan (PWE) dunia Barat. Ada dua alasan yang mendasari perlunya dikembangkan IWE, khususnya di kalangan penganutnya. Pertama, etika kerja dan cara pandang dunia Barat terhadap pekerjaan mungkin cukup berbeda masyarakat di daerah lain yang mempunyai nilai dan keyakinan yang berbeda (misalnya Islam dan Konghucu di Asia). Kedua, keyakinan agama merupakan sumber utama etika kerja di masyarakat menjadi penting untuk memahami bagaimana hal tersebut dapat diterapkan pada komunitas masing-masing. Secara spesifik, Islam secara bersamaan mengartikulasikan etika kerja sebagai kombinasi antara sosial, ekonomi, dan agama sehingga memberikan efek unik pada perilaku karyawan. Penelitian ini, kami menggunakan konsep suara prososial yang memandang suara karyawan sebagai perilaku prososial “sebagai pengungkapan ide, informasi, atau pendapat terkait pekerjaan berdasarkan motif kooperatif. *Social Exchange Theory* digunakan dalam hubungan antara IWE dan suara prososial dengan menggunakan aturan pertukaran, karyawan akan termotivasi untuk memberikan saran yang konstruktif guna meningkatkan perusahaan jika mereka puas dengan pekerjaannya. penelitian ini bertujuan untuk membangun model proses suara prososial melalui IWE dengan mengintegrasikan identifikasi organisasi sebagai mediator dan moderator. Dengan menggunakan data dari sektor pendidikan, penelitian ini menemukan pengaruh positif IWE terhadap perilaku suara prososial secara langsung atau tidak langsung melalui identifikasi organisasi.

Penelitian oleh Chauhan et al., (2024b) ini membahas tentang hubungan antara iklim suara (*voice climate*) dan perilaku suara karyawan dalam organisasi. Penelitian ini menekankan pentingnya iklim suara yang dibangun melalui keyakinan bersama (*shared beliefs*) dalam mendorong karyawan untuk berbicara dan menyampaikan ide, saran, dan pendapat mereka. Penelitian ini juga menguji peran dari kewajiban yang dirasakan untuk perubahan konstruktif (*felt obligation for constructive change*) dan rasa aman psikologis (*psychological safety*) sebagai faktor yang memoderasi hubungan antara iklim suara dan perilaku suara karyawan. Penelitian ini dilakukan melalui survei terhadap 160 karyawan tingkat menengah dengan profil penjualan di organisasi perbankan/asuransi di wilayah Gwalior, India. Temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam kelompok kerja dengan rasa aman psikologis yang tinggi, hubungan antara iklim suara dan perilaku suara karyawan lebih kuat dibandingkan dengan kelompok kerja dengan rasa aman psikologis yang rendah. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam memahami iklim suara dan perilaku suara karyawan, serta memberikan saran untuk penelitian masa depan di bidang ini.

Studi oleh O'Brien et al., (2024b) ini bertujuan untuk mengeksplorasi perbedaan dalam perilaku suara karyawan serta kontrol yang dirasakan oleh karyawan dalam situasi kerja *remote* dibandingkan dengan situasi kerja di kantor. Penelitian ini dilakukan dengan melakukan survei terhadap karyawan yang bekerja secara *remote* dan karyawan yang bekerja di kantor dalam pemerintahan di Amerika Serikat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku suara dan kontrol yang dirasakan oleh karyawan adalah sikap yang stabil dan tidak dipengaruhi oleh perubahan dari situasi kerja di kantor ke situasi kerja *remote*. Peserta penelitian mengindikasikan bahwa pertemuan staf melalui *Zoom* dan pertemuan satu lawan satu dengan supervisor melalui *Zoom* sangat penting, namun hanya pertemuan satu lawan satu dengan supervisor melalui *Zoom* yang diindikasikan sebagai yang memuaskan. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa organisasi yang mempertimbangkan untuk memindahkan sebagian operasional mereka ke situasi kerja sepenuhnya *remote* tidak akan mengalami perbedaan dalam perilaku suara atau kontrol yang dirasakan oleh karyawan. Implikasi yang terkait dengan penggunaan modalitas komunikasi spesifik juga dibahas.

Penelitian dilakukan oleh Ansong et al., (2024b) bertujuan untuk menyelidiki pengaruh kepemimpinan relasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), serta peran mediasi dari suara karyawan (*employee voice*) dan kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) dalam hubungan tersebut. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei berbasis web dan mengumpulkan data dari 301 responden di empat rumah sakit umum di Sekondi-Takoradi Metropolis, Ghana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan relasional memiliki dampak positif terhadap OCB, dan hubungan ini sebagian dimediasi oleh suara karyawan dan kesejahteraan karyawan. Penelitian ini menunjukkan pentingnya perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan dan pendapat karyawan dalam mendorong perilaku kewarganegaraan organisasi di sektor kesehatan. Penelitian ini juga merupakan kontribusi baru dalam teori pertukaran sosial dan kepemimpinan relasional dengan menghubungkan kepemimpinan relasional, suara karyawan, kesejahteraan karyawan, dan perilaku kewarganegaraan organisasi di sektor kesehatan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian *voice behavior employee* dalam data yang telah di analisis dengan menggunakan bibliometrik dinyatakan sudah sangat sering untuk dibahas, hal itu ditunjukkan dalam diagram tren penelitian selalu naik tiap tahunnya. Dalam lima tahun terakhir ada 413 yang terdiri atas artikel buku, *review*, *book chapter*, dan *conference paper*. Studi-studi yang berkaitan dengan *voice behavior employee* seperti topik mengenai *abusive supervision*, *authoritarian leadership*, *behavioral research*, *employee voice*, dan *empowering leadership*. Berdasarkan hasil studi naratif, studi mengenai *voice behavior employee* membahas tentang hubungan *voice behavior employee* dengan motivasi karyawan, moralitas gaya kepemimpinan, pentingnya *voice behavior employee* dalam meningkatkan kinerja karyawan (ChenhuiOuyang dkk., 2022; Miao dkk., 2020; Lee dkk., 2023).

Tren penelitian tentang *voice behavior employee* telah berkembang dalam lima tahun terakhir. Diskusi tentang *voice behavior employee* banyak di publikasikan dalam artikel jurnal dan konfrensi makalh. Penulis paling terkenal yang paling banyak mempublikasikan karya tentang *voice behavior employee* adalah Duan, J dan Renmin University of China merupakan institusi yang paling banyak mempublikasikan karya tentang *voice behavior employee*. Ditemukan tujuh kluster bernadarkan analisis menggunakan Vosviewer. Ketujuh cluster tersebut menjelaskan bahwa dalam berbagai bidang, seperti kepemimpinan atasan, perilaku manusia, komunikasi ineterpersonal, keselamatan psikologi, konsep diri dan lain-lain. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan para peneliti dapat membahas *voice behavior employee* terkait dengan topik-topik yang telah disebutkan pada bagian pembahasan. Keterbatasan dari penelitian ini adalah 1) tahun 2024 baru memasuki tahun kedua, sehingga belum banyak publikasi yang terdeteksi di mesin pencarian Scopus, 2) peneliti hanya menggunakan data Scopus dan 3) peneliti hanya mengungkap tren data dalam lima tahun terakhir. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah menggunakan database yang lebih beragam agar data yang diperoleh lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhmadi, A., Hendryadi, Suryani, Sumail, L. O., & Pujiwati, A. (2023). Islamic work ethics and employees' prosocial voice behavior: The multi-role of organizational identification. *Cogent Social Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2174064>
- Ansong, A., Addison, R. A., Yeboah, M. A., & Ansong, L. O. (2024a). Relational leadership and organizational citizenship behavior: do employee well-being and employee voice matter? *Leadership in Health Services*, 37(2), 259–276. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2023-0041>
- Ansong, A., Addison, R. A., Yeboah, M. A., & Ansong, L. O. (2024b). Relational leadership and organizational citizenship behavior: do employee well-being and employee voice matter? *Leadership in Health Services*, 37(2), 259–276. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2023-0041>
- Assefa, Y., Moges, B. T., Tilwani, S. A., & Shah, M. A. (2024a). The mediating role of leader-member exchange (LMX) in the structural relationship between organizational justice and employee voice behaviour in higher education. *Heliyon*, 10(4), e26242. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26242>
- Assefa, Y., Moges, B. T., Tilwani, S. A., & Shah, M. A. (2024b). The mediating role of leader-member exchange (LMX) in the structural relationship between organizational justice and employee voice behaviour in higher education. *Heliyon*, 10(4), e26242. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26242>
- 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 Directions. *Personnel Psychology*, 70(1), 11–71. <https://doi.org/10.1111/peps.12185>
- Chauhan, A. S., Banerjee, R., & Banerjee, S. (2024a). Climate and Felt Obligation as Antecedents of Employee Voice Behaviour. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(1), 63–77. <https://doi.org/10.1007/s10672-022-09435-0>
- Chauhan, A. S., Banerjee, R., & Banerjee, S. (2024b). Climate and Felt Obligation as Antecedents of Employee Voice Behaviour. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(1), 63–77. <https://doi.org/10.1007/s10672-022-09435-0>

- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2007). Organizational behaviour: why employees are afraid to speak. *Harvard Business Review*, 85(5), 23–33.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Dyne, L. Van, Ang, S., & Botero, I. C. (2003a). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Dyne, L. Van, Ang, S., & Botero, I. C. (2003b). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Garza-Reyes, J. A. (2015). Lean and green – a systematic review of the state of the art literature. *Journal of Cleaner Production*, 102, 18–29. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.064>
- Lee, J., Choi, D., & Cheong, M. (2023). Leader Boundary-Spanning Behavior and Employee Voice Behavior: The Job Demands–Resources Perspective. *Behavioral Sciences*, 13(2), 146. <https://doi.org/10.3390/bs13020146>
- 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(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014a). 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. <https://doi.org/10.1037/a0034284>
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014b). 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. <https://doi.org/10.1037/a0034284>
- Miao, R., Lu, L., Cao, Y., & Du, Q. (2020). The High-Performance Work System, Employee Voice, and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Safety. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1150. <https://doi.org/10.3390/ijerph17041150>
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behaviour: integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412.
- Morrison, E. W. (2014a). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E. W. (2014b). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E. W. (2023a). Employee Voice and Silence: Taking Stock a Decade Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 79–107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- Morrison, E. W. (2023b). Employee Voice and Silence: Taking Stock a Decade Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 79–107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- 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. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12045>
- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2021). Linking paternalistic leadership to follower’s innovative work behavior: the influence of leader–member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1354–1378. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0005>
- O’Brien, K. I., Ravichandran, S., & Brodke, M. (2024a). Employee voice behavior and perceived control: does

remote work environment matter? *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 12(1), 71–86. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2022-0288>

O'Brien, K. I., Ravichandran, S., & Brodke, M. (2024b). Employee voice behavior and perceived control: does remote work environment matter? *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 12(1), 71–86. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2022-0288>

Ouyang, C., Zhu, Y., & Ma, Z. (2022). Ambidextrous Leadership and Employee Voice Behavior: The Role of Work Motivation and Ambidextrous Culture. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 15, 2899–2914. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S385033>

Schwartz, L. B., & Hirschman, A. O. (1972). Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. *University of Pennsylvania Law Review*, 120(6), 1210. <https://doi.org/10.2307/3311348>

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.2307/256902>

Wang, D. , Gan, C. , & Wu, C. (2016). LMX and employee voice: A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity. *Personnel Review*, 45(3), 605615.

Weiss, M. , & Zacher, H. (2022). Why and when does voice lead to increased job engagement? The role of perceived voice appreciation and emotional stability. *Journal of Vocational Behavior*, 132(103662).