

PENGARUH HUBUNGAN TIMBAL BALIK ATASAN-BAWAHAN DAN *SENSE OF POWER* TERHADAP PERILAKU MENYAMPAIKAN PENDAPAT

Minta Istono

Universitas Sanata Dharma
e-mail: m_istono@yahoo.com

Submitted: 2021-01-10

Published: 2022-07-11

DOI: 10.24036/rapun.v13i1.111092

Accepted: 2022-06-01

Abstract: *Effect of Leader-Member Exchange (LMX) and Sense of power To Employee Voice behavior.* This study has examined the effect of leader-member exchange (LMX) and sense of power to employee voice behavior. Employees were required to fill up online questionnaires to measure leader-member exchange (LMX), sense of power and voice behavior. It's important to examine how employees are willing to voice opinions from two sides, namely from the personal factors (sense of power) and the context or situational factors (LMX). This study used a regression analysis to test the hypothesis in a sample of 232 employees. The results show that the leader-member exchange and sense of power effect employee behavior. The finding provides evidence that the higher the quality of the leader-member exchange (LMX) and a high sense of power in employees will affect the willingness of employees to give their information, ideas and inputs. Moreover, this study discusses practical implications for how employees want to speak up and suggests future research.

Keywords: leader member exchange, sense of power, speak up

Abstrak: Pengaruh Hubungan Timbal Balik Atasan-Bawahan dan *Sense of power* terhadap Perilaku Menyampaikan Pendapat. Penelitian ini meneliti pengaruh dari hubungan timbal balik atasan-bawahan atau sering disebut sebagai *leader-member exchange* (LMX) dan *sense of power* terhadap perilaku menyampaikan pendapat (*voice behavior*) atau lebih detailnya adalah keinginan karyawan untuk menyampaikan ide, masukan dan informasi yang dimiliki untuk kemajuan organisasi. Penting meneliti bagaimana karyawan bersedia berpendapat dari dua sisi yaitu dari sisi personal individu (*sense of power*) dan konteks atau faktor situasional (LMX). Karyawan mengisi kuesioner secara *online* untuk mengukur variabel LMX, *sense of power* dan *voice behavior*. Penelitian ini menggunakan analisis regresi untuk menguji hipotesis dari 232 partisipan.



Hasil penelitian menunjukkan bahwa LMX dan *sense of power* memengaruhi keinginan karyawan untuk bersuara. Hal ini berarti bahwa semakin berkualitas hubungan timbal balik atasan-bawahan dan *sense of power* yang tinggi pada karyawan akan memengaruhi kesediaan karyawan menyampaikan informasi, ide dan masukan yang dimiliki. Selain itu, penelitian ini membahas implikasi praktis bagi karyawan untuk dapat bersuara dan memberikan saran bagi penelitian selanjutnya.

Kata kunci: hubungan timbal balik atasan-bawahan, *sense of power*, berpendapat

PENDAHULUAN

Pengaruh dari kemajuan teknologi dan lingkungan yang semakin kompleks membuat masukan ide, pemikiran dan informasi dari semua karyawan menjadi sangat penting karena saat ini pemimpin tidak bisa lagi bekerja sendiri atau hanya mengandalkan teamnya saja (Detert & Burris, 2007). Kesediaan semua karyawan untuk memberi masukan ide, informasi dan pemikirannya selain dapat membantu memecahkan masalah yang dihadapi organisasi (Morrison & Milliken, 2000), juga dapat membantu proses belajar dalam suatu team (Edmonson, 2003).

Morrisson (2014) menjelaskan bahwa dalam beberapa penelitian, organisasi akan memiliki performansi yang lebih baik ketika para karyawannya mau mengutarakan ide, informasi dan gagasan yang mereka punya. Ketika karyawan melakukan *voice behavior*, informasi mengenai permasalahan yang sedang terjadi memungkinkan untuk segera diselesaikan, ide baru dari karyawan akan

menolong perusahaan untuk berinovasi dan beragam pendapat dari bawahan dapat mengarahkan pemimpin untuk mengambil keputusan yang lebih bijak. Morrison, See, dan Pan (2015) menjelaskan bahwa ketiadaan informasi dapat disebabkan karena karyawan memutuskan untuk menyimpan informasi, ide atau saran yang mereka miliki sehingga pimpinan tidak akan dapat mengetahui masalah yang terjadi.

Fenomena *voice behavior* telah banyak menjadi topik penelitian dan menjadi fokus utama dalam ilmu organisasi (e.g., Van Dyne & LePine 1998; Van Dyne & Botero, 2003; Morrison et al. 2003; Morrison 2014). *Voice behavior* didefinisikan sebagai perilaku informal dan kebebasan berkomunikasi dari karyawan mengenai ide, informasi mengenai permasalahan, atau pendapat tentang isu yang ada di tempat kerja kepada orang lain yang memungkinkan untuk mengambil tindakan tertentu dengan maksud dan tujuan untuk meningkatkan atau membawa

perubahan (Morisson, 2014). *Voice behavior* juga dikonseptualisasikan sebagai salah satu tipe dari extra role behavior yang dapat membantu menemukan permasalahan dan memberikan pemecahan yang konstruktif dan kearah yang lebih baik (Van Dyne, Cummings & Parks, 1995).

Beberapa studi empiris sudah menemukan faktor-faktor yang memengaruhi *voice behavior*. Studi metaanalisis yang telah dilakukan Morisson (2014) menemukan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *voice behavior* pada karyawan. Diantaranya ialah karakteristik individu (individual dispositions), persepsi dan sikap terhadap pekerjaan dan organisasi, emosi, kepercayaan dan schemas, perilaku pemimpin dan supervisor, dan faktor kontekstual yang lain.

Employee voice behavior memiliki *two-cost oriented*, yaitu menantang dan memiliki resiko yang cukup potensial (Van Dyne & LePine, 1998). *Employee voice behavior* berdampak positif bagi organisasi, *voice behavior* juga dianggap berlawanan dengan prosedur ketika target *voice* tidak setuju dengan masukan yang diberikan sehingga hal ini dapat merusak hubungan kerja (Van Dyne & LePine, 1998). Hal ini seringkali terjadi pada tempat-tempat yang memiliki budaya kolektivistik (Zhao, 2014) dan Indonesia

merupakan salah satu negara yang memiliki ciri budaya dan nilai kolektif yang tinggi (Purba & Seniati, 2004). Oleh karena itu untuk karyawan bersedia melakukan *voice* dibutuhkan rasa aman (*psychological safety*) (Detert & Buris, 2007). Rasa aman ini dapat diperoleh dari situasi, pimpinan dan budaya yang ada dalam suatu organisasi maupun dari individu sendiri. Dari sisi individu, *sense of power* yang dimiliki akan membuat seseorang merasa dapat memengaruhi orang lain ataupun kondisi (Anderson, John & Keltner, 2012). Selain itu seseorang yang memiliki *sense of power* adalah orang yang positif, lebih asertif, memiliki *self esteem* yang tinggi dan secara fisik lebih sehat sehingga individu dengan *sense of power* yang tinggi akan memiliki keberanian untuk melakukan *voice*.

Berkaitan dengan kepemimpinan, menurut Detert dan Burris (2007) kunci utama supaya individu bersedia untuk mengungkapkan informasi, ide atau masukan yang mereka miliki adalah harus adanya keterbukaan dari atasan untuk menerima masukan dari karyawan dan ada usaha dari atasan sehingga dapat menciptakan *psychological safety* yang membuat karyawan memiliki kepercayaan pada atasan. Dengan adanya kualitas *Leader-Member Exchange (LMX)* yang tinggi, yang tercermin dari tingkat saling percaya, saling menghormati dan paham hak dan kewajiban

masing-masing (Sparrowe & Liden, 2005) maka akan tercipta *psychological safety* yang membuat karyawan bersedia untuk memberikan masukan yang dimiliki (*employee voice behavior*) untuk kemajuan organisasi (Detert & Burris, 2007). Teori kepemimpinan LMX merupakan teori yang unik karena lebih menekankan pada hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan. Teori LMX menyatakan bahwa pemimpin mengembangkan kualitas hubungan dengan bawahan yang berbeda melalui pertukaran sosial (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012; Graen & Uhl-Bien, 1995).

Dari uraian diatas, dapat dirumuskan bahwa penelitian ini berusaha untuk memahami lebih komprehensif bagaimana *voice behavior* terbentuk. Penelitian ini berusaha untuk memperkaya literatur tentang *voice behavior* dengan meneliti *voice behavior* dalam konteks organisasi diberbagai bidang dan berbagai jenjang jabatan.

Voice behavior merupakan kesediaan dari karyawan untuk memberikan ide dan pemikiran mereka yang berkaitan dengan proses kerja dan menjadi hal yang perlu dipelajari oleh tim kerja dalam organisasi dan lebih bersifat konstruktif. Seperti yang dikemukakan oleh Van Dyne dan LePine (1998) yang mendefinisikan *voice behavior*

sebagai “*promotive behavior that emphasizes the expression of constructive challenge intended to improve rather than merely criticize.*” (hal. 109). *Voice behavior* juga merupakan komunikasi yang bersifat informal atau dengan kata lain, karyawan bebas untuk berkomunikasi mengenai ide, saran, perhatian, informasi mengenai permasalahan dalam perusahaan atau dalam hubungan dengan rekan kerja terhadap orang yang memiliki wewenang untuk mengambil keputusan dengan maksud untuk membawa perubahan yang lebih baik (Morisson, 2014; Detert & Burris, 2007). Namun Detert, Burris, Harrison dan Martin (2013) berpendapat bahwa *voice behavior* selain ditujukan kepada atasan juga dapat ditujukan kepada rekan kerja untuk dapat mencermati bersama isu yang berkembang, mendapatkan dukungan sosial dan untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Liu dan Yang (2010) *voice behavior* memiliki tiga karakteristik utama, yaitu sukarela, berorientasi perubahan dan cenderung berisiko. *Voice behavior* merupakan perilaku yang bersifat sukarela yang berarti *voice behavior* tidak diharuskan oleh organisasi atau tidak dituliskan dalam deskripsi pekerjaan individu. Oleh karena itu Van Dyne et al. (1995) menggolongkan *voice behavior* sebagai extra role behavior atau organizational citizenship behavior (OCB).

Voice behavior berorientasi pada perubahan berarti bahwa *voice behavior* bertujuan untuk mengubah *status-quo* dan membuat perubahan yang konstruktif. *Voice behavior* merupakan perilaku yang berisiko karena sering kali membuat perasaan tidak nyaman, akan mendapatkan label negatif dari orang-orang disekitarnya sebagai pembuat masalah sehingga dapat merusak hubungan kerja dengan rekan kerja (Liu & Yang, 2010), oleh karena itu perlu adanya rasa aman (*psychological safety*) dulu untuk dapat membuat karyawan bersedia untuk bersuara.

Salah satu faktor yang memengaruhi karyawan bersedia untuk melakukan *voice* atau tidak adalah faktor dari organisasi, lebih spesifik lagi faktor pemimpin. Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap *voice behavior* telah dilakukan oleh Ashford, Sutcliffe dan Christianson (2009), Botero dan Van Dyne (2009), Detert dan Burris (2007), Hsiung (2012) dan Van Dyne, Kamdar dan Joireman (2008), yang menemukan bahwa ada peran pemimpin dalam karyawan menyuarakan pendapat dan informasi yang mereka miliki (*voice behavior*).

Hubungan timbal balik karyawan dan supervisor (LMX) merupakan suatu hubungan kerja yang ditandai dengan saling berbagi informasi, usaha fisik dan atau

mental, sumberdaya material dan dukungan emosional antara pimpinan dan anggota/bawahan (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997). Berdasar dari beberapa literature (e.g Graen & Uhl-Bien, 1995; Loi, Mao, & Ngo, 2009; Sparrowe & Liden, 2005), konsep LMX merupakan hubungan atasan dan bawahan yang bersifat kontinum dari kualitas hubungan kerja yang rendah sampai tinggi. Kualitas hubungan timbal balik atasan dan bawahan yang tinggi tercermin dari tingkat saling percaya, saling menghormati dan paham hak dan kewajiban masing-masing. Sebaliknya, atasan dan bawahan yang memiliki kualitas hubungan timbal balik yang rendah hanya menekankan pada pemenuhan kewajiban secara formal sesuai tuntutan pekerjaan.

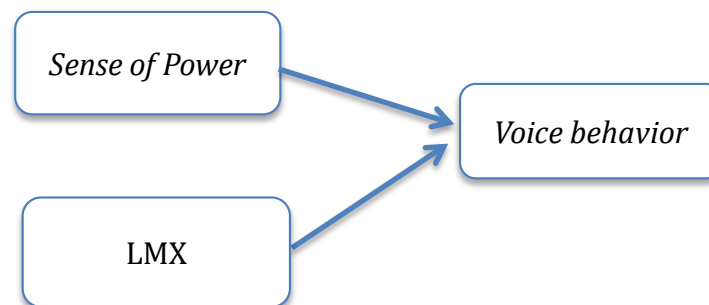
Dengan adanya kualitas LMX yang tinggi bawahan akan merasa ada dukungan dari atasan, dengan adanya dukungan yang dirasakan akan membuat karyawan lebih percaya diri untuk bersuara. Selain itu dengan adanya dukungan yang dirasakan akan membuat munculnya *psychological safety* yang membuat karyawan berani untuk menyuarakan ide, masukan dan pendapat mereka (Detert & Burris, 2007).

Individu juga akan merasa aman untuk melakukan *voice* jika individu merasa memiliki *power*. Review literatur tentang

power yang dilakukan oleh Keltner, Gruenfeld dan Anderson (2003) menemukan bahwa *power* menjadi dasar dari relasi sosial dan dapat memengaruhi perilaku sosial selain juga dapat memengaruhi proses kognitif seperti stereotyping, moral judgment dan penilaian terhadap perilaku orang lain. *Power* yang dimiliki individu oleh Anderson dan Berdahl (2002); Anderson et al. (2012) dan Keltner et al. (2003) didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki individu dalam memengaruhi orang lain dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki. Memperluas konsep *power* pada level individu, Anderson et al. (2012) mendefinisikan *personal sense of power* sebagai persepsi seseorang tentang

kemampuannya sendiri untuk mempengaruhi keadaan orang lain.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Anderson dan Berdahl (2002) menemukan bahwa *sense of power* memediasi hubungan antara *power* dan ekspresi terhadap sikap yang dimiliki. Dalam hasil penelitian tersebut juga ditemukan bahwa *sense of power* memengaruhi keinginan individu untuk mengekspresikan sikapnya dengan bersedia menyampaikan apa yang dirasakan dan ide/informasi yang dimiliki. Oleh karena itu, peneliti berasumsi bahwa *sense of power* akan memengaruhi *voice behavior* pada karyawan.



Gambar 1. Skema Hubungan antar Variabel

METODE PENELITIAN

Partisipan penelitian ini adalah 232 karyawan dari berbagai bidang usaha, baik organisasi profit maupun nonprofit pada berbagai level jabatan. Partisipan adalah karyawan yang telah menjadi anggota tim dalam suatu

bidang kerja minimal selama 6 bulan, dengan pertimbangan dalam 6 bulan tersebut anggota tim sudah saling mengenal dan sudah mengenal atasan langsung. Teknik

pengambilan sampel penelitian dengan *purposive random sampling*.

Instrumen penelitian atau operasionalisasi variabel penelitian dalam penelitian ini yaitu variabel tergantung, variabel bebas dan variabel kontrol. Variabel tergantung pada penelitian ini adalah *voice behavior*; variabel bebas adalah *leader-member exchange* (LMX) dan *sense of power*; variabel kontrol adalah usia dan jenis kelamin. Variabel kontrol yang dipilih mengacu pada penelitian sebelumnya tentang *voice* (Van Dyne & LePine, 1998).

Untuk mengukur *voice behavior*, Van Dyne dan LePine (1998) menyajikan data awal untuk mendukung validitas konstruk 6-item yang merupakan adaptasi dari Van Dyne, Graham dan Dienesch (1994). Pengukuran *voice behavior* pada penelitian ini dengan memodifikasi alat ukur yang dikembangkan oleh Van Dyne dan rekan (1994,1998). Kualitas LMX diukur dengan meminta partisipan (sebagai bawahan) untuk melaporkan kualitas hubungan timbal balik antara partisipan dengan atasannya dengan menggunakan 12 item multidimensi (ada 4 dimensi, yaitu afeksi, professional respect, loyalitas, dan kontribusi) yang diadaptasi dari skala yang dikembangkan oleh Liden dan

Maslyn (1998). Variabel *sense of power* diukur dengan menggunakan delapan item dengan model skala Likert yang diadaptasi dari Anderson dan Galinsky (2006) dan Anderson et al. (2012).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Untuk melihat kemampuan prediksi variabel-variabel prediktor terhadap variabel-variabel outcome, dilakukan perhitungan regresi dengan metode multiple regression. Analisis multiple regression ini dilakukan sebanyak dua kali. Multiple regression adalah teknik analisis statistik untuk melihat bagaimana skor responden pada dua atau lebih variabel prediktor memengaruhi skor pada satu variabel outcome (Field, 2011). Pengolahan dan penghitungan data statistik dilakukan dengan menggunakan software Statistical Package for Social Sciences (SPSS) for Mac. Responden dalam penelitian ini adalah 232 karyawan dari berbagai bidang dan jabatan. Dari staff sampai manajer di suatu organisasi baik profit maupun non profit. Berdasarkan pengumpulan data, diperoleh hasil 42.5% responden adalah laki-laki. Sebagian besar 71.3% responden berpendidikan sarjana (S1). Ringkasan karakteristik demografi responden secara detail terdapat pada tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Demografi Responden (N = 232)

Karakteristik	N	%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	99	42.6
Perempuan	133	57.4
Pendidikan		
SMA	23	9.3
S1	165	71.3
S2/S3	44	19.4

Untuk mengetahui apakah variabel kontrol dibawah ini disajikan hasil regresi variabel akan memengaruhi *voice behavior* maka demografis terhadap *voice behavior*.

Tabel 2. Regresi Variabel kontrol

Variabel	β	p	Keterangan
Jenis Kelamin	0.114	0.56	Tidak Signifikan
Pendidikan	-0.076	0.130	Tidak Signifikan

Tabel 3. Regresi Variabel LMX, Sense of power dan Voice behavior

Variabel	β	p	Keterangan
LMX	0.278	0.00	Sangat Signifikan
<i>Sense of power</i>	0.593	0.00	Sangat Signifikan

Hasil analisis data menunjukkan ada pengaruh kualitas LMX ke *voice behavior* ($\beta = 0.278$; $p = 0.00$), hal ini berarti bahwa kualitas hubungan timbal balik atasan-bawahan (LMX) akan memengaruhi keinginan karyawan untuk bersuara. Semakin tinggi kualitas hubungan semakin tinggi juga keinginan karyawan untuk bersedia bersuara. Hasil analisis data juga menunjukkan bahwa hipotesis kedua bahwa *sense of power* memengaruhi *voice behavior* juga terbukti ($\beta = 0.593$; $p = 0.00$). *Sense of power* memengaruhi keinginan individu untuk bersedia mengekspresikan sikapnya

dengan menyampaikan masukan dan informasi yang dimiliki.

Pembahasan

Temuan ini memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya (Detert & Burris, 2007; Van Dyne et al., 2008) yang mengatakan bahwa kualitas LMX akan memengaruhi kesediaan bawahan untuk bersuara. Sesuai juga dengan *reciprocity theory* (Cropanzano & Mitchell, 2005), yang menyatakan bahwa karyawan dengan kualitas hubungan timbal balik yang tinggi dengan atasannya akan merasa harus memberikan hal yang serupa dengan

melakukan perilaku *extra role* seperti salah satunya bersedia memberikan ide, masukan atau informasi yang mereka miliki (Gerstner & Day, 1997).

Dengan adanya kualitas hubungan yang tinggi, bawahan jadi memiliki kepercayaan kepada atasan, karena kepercayaan merupakan salah satu elemen kunci dalam LMX (Graen & Scandura, 1987). Dengan adanya kepercayaan bawahan juga akan membuat bawahan memiliki rasa aman untuk bersuara karena untuk bersedia bersuara bawahan harus memiliki *psychological safety* (Detert & Buris, 2007).

Hasil analisis data juga menunjukkan bahwa *sense of power* memengaruhi kesediaan karyawan untuk bersuara. Karyawan yang memiliki keyakinan bahwa dia dapat memengaruhi orang lain akan punya keberanian juga untuk menyampaikan ide atau masukan yang dimiliki karena merasa ide yang dimiliki dapat memengaruhi orang lain dan kecil kemungkinan untuk diabaikan. Seperti yang diungkapkan oleh Anderson, John dan Keltner (2012), individu yang memiliki *sense of power* adalah individu yang positif, lebih asertif, memiliki *self esteem* yang tinggi dan secara fisik lebih sehat sehingga individu dengan *sense of power* yang tinggi akan memiliki keberanian untuk melakukan *voice*.

Konsep tentang *voice behavior* ini penting terutama dalam kondisi yang sangat dinamis dan kompetitif karena ide untuk pengembangan tidak hanya datang dari manajemen puncak saja tetapi banyak ide juga muncul dari bawah (Detert & Buris, 2007). Dengan bawahan melakukan *voice behavior* maka akan ada aliran informasi dari bawahan ke atasan atau ke rekan kerja yang memungkinkan atasan atau rekan kerja memiliki cukup informasi dan pengetahuan dan tetap tahu isu-isu yang sedang menjadi perhatian (Dutton & Ashford, 1993). Oleh karena itu penting bagi organisasi untuk memerhatikan kualitas hubungan atasan dan bawahan serta perlu meningkatkan *sense of power* dari semua karyawan agar karyawan memiliki rasa aman dan keyakinan untuk menyampaikan ide, informasi atau masukan yang dimiliki untuk kemajuan organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis regresi dapat disimpulkan bahwa kualitas hubungan timbal balik atasan-bawahan dan *sense of power* dari karyawan dapat memengaruhi kesediaan karyawan untuk bersuara atau menyampaikan informasi, masukan atau ide yang dimiliki untuk kemajuan organisasi. Hal ini membuktikan bahwa ide yang dimiliki dan keyakinan diri akan kemampuan yang

dimiliki berperan dalam memengaruhi apakah karyawan akan bersedia menyampaikan ide dan masukan yang dimiliki. Selain itu kualitas hubungan atasan dan bawahan dari berbagai level jabatan juga memengaruhi kesediaan karyawan untuk bersedia bersuara atau tidak.

Saran

Dari hasil penelitian yang meneliti berbagai tingkat jabatan menunjukkan bahwa kualitas hubungan timbal balik atasan bawahan berpengaruh terhadap karyawan level apapun

dalam menyampaikan ide dan masukannya. Penelitian selanjutnya bisa lebih detail meneliti bagaimana pengaruh kualitas hubungan timbal balik atasan bawahan pada level tertentu misal level manajer keatas dan dalam suatu kelompok kerja karena besar kecilnya kelompok kemungkinan besar juga akan berpengaruh terhadap keinginan karyawan dalam bersuara. Demikian juga dengan pengaruh sense of power terhadap keinginan bersuara pada level jabatan tertentu dan dalam suatu kelompok kerja terbuka untuk diteliti lebih lanjut.

DAFTAR RUJUKAN

- Anderson, C., & Berdahl, J. L. (2002). The experience of power: Examining the effects of power on approach and inhibition tendencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1362–1377.
- Anderson, C., John, O. P. & Keltner, D. (2012). The personal sense of power. *Journal of Personality*, 80(2), 313-344.
- Anderson, C., & Galinsky, A. D. 2006. Power, optimism, and risk-taking. *European Journal of Social Psychology*, 36(4): 511-536.
- Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M., & Christianson, M. K. (2009). Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations. In Greenberg, J & Edwards. M. S. (Eds). *Voice and silence in organizations*, 175-202. Emerald Group Publishing Limited
- Botero, I.C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effect of LMX and power distance in the United States and Columbia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Detert, J., & Burris, E. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *The Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Detert, J. R., Burris, E. R., Harrison, D. A., & Martin, S.R. (2013). Voice Flows to and around Leaders_Understanding When Units Are Helped or Hurt by Employee Voice. *Administrative Science Quarterly*, 58(4). 624-668
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419–1452.

- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Hsiung, H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-36.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110, 265–284.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 15:47–119. Greenwich, CT: JAI Pre
- Loi, R., Mao, Y., & Ngo, H. Y. (2009). Linking leader–member exchange and employee work outcomes: The mediating role organizational social and economic exchange. *Management and Organization Review*, 5, 401–422.
- Morisson, E.W. (2014). Employee voice and silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.
- Morisson, E.W., & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morisson, E.W., See, K. E., & Caitlin, P. (2015). An approach-inhibition model of employee silence: The joint effects of personal sense of power and target openness. *Personnel Psychology*, 68, 547–580.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2005). Two routes to influence: Integrating leader–member exchange and social network perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50 (4), 505–535. doi:10.2189/asqu.50.4.505
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Dyne, L., & LePine, J. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., Graham, J., & Dienesch, R. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Van Dyne, L., Kamdar, D., & Joireman, J. (2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1195-1207.