

Voice Behavior: A Systematic Literature Review – A Model of Antecedents and Outcomes

Dhea Rahma Salsabila¹, Anis Eliyana², Ahmad Rizki Sridadi³

^{1,2}Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia

³Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia

INFORMASI ARTIKEL

Histori Artikel:

Diterima 16 Desember, 2022
Direvisi 13 Januari, 2023
Diterbitkan 1 April, 2023

Keyword:

Employee Voice
Voice
Voice Behavior

ABSTRACT

Despite a large number of voice behavior studies with over 400 artikels published in the last four years, this study provides an integrative and comprehensive review of 43 artikels about voice behavior over 20 years (1998–2022) using the Systematic Literature Review (SLR) research method, and thus the aim of this study is to expand this field in two different ways. First, this study identified the antecedents and outcomes of voice behavior. Second, this study will map the theoretical networks of voice behavior in terms of its antecedents and outcomes. Thus, it is hope that the findings of this study will help researchers and practitioners keep abreast of the growing literature on voice behavior. This study also looks for future research that may advance this area of voice behavior, including theoretical and empirical advances.

Corresponding Author:

Dhea Rahma Salsabila,
Departemen Manajemen,
Universitas Airlangga,
Airlangga 4-6, Surabaya, 60115, Indonesia,
Email: dhea.rahma.salsabila-2021@feb.unair.ac.id

Pendahuluan

Voice pertama kali diperkenalkan oleh Hirschman (1970) yang berasal dari model of *exit*, *voice*, and *loyalty* miliknya. Menurut model ini, karyawan menanggapi ketidakpuasan kerja dengan salah satu dari dua cara: *exit* atau *voice*. *Voice* didefinisikan oleh Hirschman (1970) sebagai upaya untuk berubah dibanding upaya melarikan diri dari keadaan yang tidak menyenangkan. *Voice* dapat mencakup penyampaian dan diskusi saran dan gagasan tentang fungsi bawahan sendiri, tentang orang lain dan masalah mereka, tentang kebijakan dan praktik organisasi, atau tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana hal itu dapat dilakukan. Pada tahun 1998, (Dyne & LePine, 1998) menerbitkan artikelnya yang membahas tentang pentingnya *extra-role* pada karyawan. *Voice behavior* dianggap sebagai *extra-role* karena karyawan yang memiliki *voice behavior* akan secara proaktif memberikan saran kepada organisasi dalam rangka memperbaiki lingkungan kerja, meningkatkan kinerja, kualitas, dan produktivitas organisasi (Zheng, 2019). Organisasi membutuhkan *voice behavior* dan perlu untuk meningkatkan *voice behavior* pada anggotanya. Karena *voice behavior* dapat membantu organisasi untuk meningkatkan proses pengambilan keputusan, dan kualitas produk dan layanan. Selain itu, *voice* juga akan membahas tentang isu dan masalah penting, dan kemudian menyarankan solusi untuk mengatasi potensi ancaman akan membuat sistem organisasi lebih efektif. Selanjutnya, menurut (Islam *et al.*, 2019) *voice behavior* merupakan respon seseorang terhadap masalah terkait pekerjaan melalui saran, pendapat, perhatian, dan gagasan untuk memperbaiki lingkungan kerja dan keseluruhan proses organisasi. Sedangkan, menurut (Lee *et al.*, 2021) dalam penemuannya bahwa *voice behavior* terjadi ketika seseorang

merespon ketidakpuasan kerja dan secara sukarela mengambil tindakan untuk organisasi, yang merupakan *extra-role* dari perilaku kerja.

Dalam penyampaian pendapat tidak semua individu mempunyai keberanian untuk melakukannya. Karena individu akan memikirkan kemungkinan atau situasi buruk yang terjadi ketika individu tersebut menyuarakan suaranya. Individu yang khawatir dengan dirinya sendiri akan situasi buruk yang terjadi akan memilih diam dibanding menyampaikan pendapatnya. Hal ini juga dinyatakan oleh (Afsar *et al.*, 2019) dalam penelitiannya bahwa tantangan *voice behavior* dapat memicu konflik dan penolakan dari rekan kerja. Sehingga, ketika seseorang mempunyai ide atau gagasan penting bagi organisasi, maka individu akan mengamati situasi terlebih dahulu dan memperkirakan apa ada kemungkinan buruk yang terjadi ketika menyampaikan ide tersebut. Di sisi lain, saat individu memilih untuk diam atau tidak menyuarakan pendapatnya, maka bisa saja ide-ide atau pendapat individu tersebut bermanfaat bagi organisasi. Selain itu, individu yang ingin menyampaikan pendapatnya memiliki tujuan untuk membawa perubahan serta meningkatkan keberhasilan organisasi. Karena, seseorang yang menyuarakan suaranya menunjukkan rasa memiliki atau loyal terhadap organisasinya, sehingga individu tersebut akan mengekspresikan pendapatnya tentang lingkungan kerjanya untuk mengarah pada perubahan yang lebih baik.

Dari sudut pandang organisasi, *voice behavior* menjadi hal penting bagi organisasi untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan organisasi di bawah persaingan yang cepat dan ketat (Kong *et al.*, 2017). Karyawan yang memiliki lebih banyak *voice* juga akan bersedia untuk memberikan ide-ide baru dan terus berupaya untuk mengimplementasikannya (Shih & Wijaya, 2017). Selain itu *employee voice behavior* juga dapat memfasilitasi perkembangan organisasi (Liao *et al.*, 2019).

Sehingga, dari penjelasan yang telah dijabarkan dapat dikatakan bahwa *voice behavior* berperan penting dalam menentukan keunggulan kompetitif dan keberhasilan suatu organisasi. Hal ini bertujuan untuk memperbaiki kondisi kerja dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan saran yang berguna bagi suatu organisasi. Selain itu, karyawan yang menyuarakan suaranya penting bagi organisasi karena memiliki tujuan untuk membawa perubahan bagi organisasi. Mengetahui manfaat *voice* yang dihasilkan karyawan menjadi penting untuk diketahui karena manfaat tersebut dapat memengaruhi lingkungan kerja yang lebih baik. Maka dari itu penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki apa saja yang menjadi pengaruh (*antecedent*) dan yang menjadi hasil (*outcome*) dari *voice behavior* dan penelitian ini akan menjawab pertanyaan berikut:

RQ1: Apa saja antecedent(s) dari *Voice Behavior* (VB)?

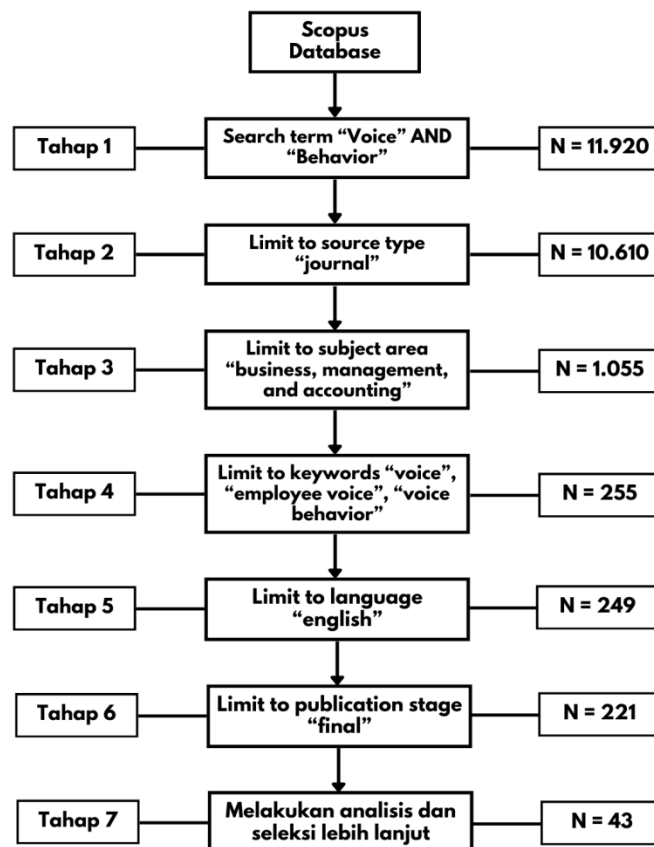
RQ2: Apa saja outcome(s) dari *Voice Behavior* (VB)?

Metode Penelitian

Metodologi penelitian ini menggunakan *Systematic Literature Review* (SLR). *systematic literature review* merupakan metode penelitian yang menggunakan basis data untuk mengambil hasil penelitian, dan memiliki tujuan utama dan diskusi teoritis tentang topik tertentu (Rother, 2007). Tujuan menggunakan metode ini adalah untuk mensintesis sejumlah besar informasi, dengan mengidentifikasi karakteristik utama dari suatu topik tertentu. Sehingga, *systematic literature review* ini memfasilitasi pengumpulan, evaluasi dan sintesis hasil dari berbagai penelitian dan identifikasi kesenjangan penelitian (Macke & Genari, 2019).

Selanjutnya, penelitian ini menggunakan database Scopus untuk menganalisis *voice behavior* literatur yang telah diterbitkan dalam Scopus. Untuk mengunduh artikel-artikel penelitian, penelitian ini memilih istilah pencarian "*voice behavior*". Selanjutnya, diterapkan pencarian pada document type "*artikel*" untuk pengunduhan awal literatur penelitian yang diterbitkan. Pada tahap pertama, ditemukan sebanyak 11.920 artikel. Pada tahap kedua, membatasi analisis hanya pada literatur yang diterbitkan "jurnal", kemudian jumlah makalah penelitian berkurang menjadi 10.610. Pada tahap ketiga, penelitian hanya berfokus pada subject area "*business, management, and accounting*", kemudian jumlah makalah penelitian berkurang menjadi 1.055. Pada tahap empat, penelitian membatasi pencarian dengan keyword "*voice*", "*employee voice*", "*voice behavior*", dan jumlah

makalah penelitian berkurang menjadi 255 artikel. Pada tahap lima, penelitian membatasi makalah dengan language “*english*”, maka jumlah makalah penelitian berkurang menjadi 249 artikel. Pada tahap enam, penelitian membatasi dengan publication stage “*final*”, kemudian jumlah makalah penelitian berkurang menjadi 221 artikel. Setelah itu, artikel yang ditemukan sebanyak 221 artikel tersebut dianalisis dan diseleksi kembali mana saja artikel yang relevan dengan tujuan penelitian ini dan ditemukan sebanyak 43 artikel yang relevan.



Gambar 1. Tahapan Metode Penelitian

Hasil Dan Pembahasan

Definisi *Voice Behavior*

Menurut Dyne & LePine (1998) *voice behavior* didefinisikan sebagai perilaku non-esensial, yang menekankan bahwa niat mengekspresikan tantangan konstruktif di tingkat kelompok adalah untuk meningkatkan daripada hanya mengkritik. *Employee voice behavior* juga mengacu pada perilaku karyawan yang menantang status kerja dan melakukan perubahan konstruktif demi kepentingan organisasi (Hu & Jiang, 2018). Konsep *employee voice behavior* ini berasal dari karyawan yang tidak puas dengan kondisi lingkungan kerjanya sehingga menyampaikan tentang ide-idenya dan mendukung lebih banyak perubahan untuk memperbaiki kondisi serta meningkatkan keberhasilan organisasi (Nazir *et al.*, 2020). Dari penjelasan diatas dapat dikatakan juga bahwa karyawan yang memiliki *voice behavior* akan menunjukkan sikap rasa memiliki atau loyal terhadap organisasi tersebut, sehingga karyawan tersebut akan mengekspresikan rasa ketidakpuasan yang dialaminya melalui memberikan ide-ide atau saran yang mengarah pada perubahan organisasi. Dari berbagai penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa *voice behavior* merupakan perilaku karyawan

dimana karyawan mampu mengidentifikasi masalah yang terjadi serta memberikan saran yang konstruktif untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi.

Conceptualizing Voice behavior

Dyne & LePine, (1998) menyatakan bahwa *voice behavior* sebagai bagian dari *extra-role behavior*. Dalam penelitian Shih & Wijaya (2017) juga mengatakan bahwa *employee voice behavior* merupakan salah satu jenis *extra-role behavior*. Hal ini juga didukung oleh penelitian (Wang *et al.*, 2018) bahwa *employee voice behavior* dianggap sebagai jenis perilaku *extra role* karena tidak termasuk dalam persyaratan *job description*. Karena karyawan yang memiliki *employee voice behavior* akan secara proaktif memberikan saran kepada organisasi dalam rangka memperbaiki lingkungan kerja, meningkatkan kinerja, kualitas, dan produktivitas organisasi (Zheng, 2019). Sehingga, dapat dikatakan pula bahwa *voice behavior* bukan merupakan kewajiban yang dilakukan karyawan, namun diharapkan untuk dilakukan oleh organisasi. Karena individu yang memiliki *employee voice behavior* akan memiliki tujuan untuk membawa perubahan bagi organisasi. Namun, ketika karyawan memiliki informasi penting untuk dibagikan, mereka mungkin enggan untuk berbicara karena *voice* dapat memberi dampak orientasi perubahan, dan dapat berisiko secara pribadi serta menyebabkan stres (Jiang *et al.*, 2018). Selain itu, *voice* dapat dianggap sebagai perilaku berisiko karena dapat menyebabkan ketidakepakatan dengan orang lain atau konsekuensi yang tidak diinginkan seperti citra diri negatif, kerusakan hubungan antar rekan atau atasan, dan juga hambatan karier (Wijaya, 2019).

Dari sudut pandang suatu organisasi, *voice behavior* merupakan hal yang sangat penting untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan organisasi di bawah persaingan yang cepat dan ketat (Kong *et al.*, 2017). Karyawan yang memiliki lebih banyak *voice* juga akan bersedia untuk memberikan ide-ide baru dan terus berupaya untuk mengimplementasikannya (Shih & Wijaya, 2017). Selain itu, pentingnya *voice behavior* dalam lingkungan kerja organisasi, yaitu berperan penting dalam menentukan keunggulan kompetitif dan keberhasilan suatu organisasi. Hal ini bertujuan untuk memperbaiki kondisi kerja dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan saran, sehingga dapat lebih memahami kewajaran (Hu & Jiang, 2018). Selanjutnya, *voice behavior* juga dapat memfasilitasi perkembangan organisasi (Liao *et al.*, 2019). Sedangkan manfaat *voice behavior* bagi karyawan itu sendiri, yaitu ketika karyawan tersebut memiliki kesempatan untuk menyuarakan pendapat maka karyawan akan memiliki rasa kendali yang tinggi atas pekerjaan mereka dan motivasi yang tinggi (Xu, *et al.*, 2019).

Antecedents of Voice behavior

Beberapa penelitian sebelumnya telah banyak meneliti *voice behavior*, dan penelitian ini memeriksa seluruh sampel literatur yang mengungkapkan terdapat lima belas (15) studi empiris (tabel 1) yang memberikan wawasan tentang anteseden *voice behavior*. Hasil anteseden dari *voice behavior* ini juga telah dibedakan menjadi level individual dan group.

Table 1. Antecedents of Voice behavior

Level	Antecedent	Authors
Leader Factor		
Individual	Transformational leadership	Afsar <i>et al.</i> , 2019; Duan <i>et al.</i> , 2022; Rasheed <i>et al.</i> , 2021; Wang <i>et al.</i> , 2018
Individual	Ethical Leadership	(A. S.-Y. Chen & Hou, 2016; J. Cheng <i>et al.</i> , 2022; Islam <i>et al.</i> , 2019; Ullah <i>et al.</i> , 2020)
Individual	Servant Leadership	(Amah & Oyetuunde, 2020)
Individual	Inclusive Leadership	(Jolly & Lee, 2021)

Individual	Paternalistic Leadership	(Chan, 2014)
Group	Authentic Leadership	(Hsiung, 2012)
Individual	Supervisory responsiveness	(Janssen & Gao, 2015)
Individual	Leaders positive feedback	(Lee <i>et al.</i> , 2021)
Individual	Leader-member exchange	(Hsiung, 2012; Jiang <i>et al.</i> , 2018; Nazir <i>et al.</i> , 2020; Wijaya, 2019)
Individual	Trust in the leader	(Gao <i>et al.</i> , 2011)
Individual	Leader integrity	(Duan <i>et al.</i> , 2020)
Organizational Factor		
Group	Managerial openness	(Zhu & Akhtar, 2019)
Individual	Trust in Management	(Hu & Jiang, 2018)
Individual	Team-Member Exchange	(Lai <i>et al.</i> , 2021; Shih & Wijaya, 2017)
Job Factor		
Individual	Job autonomy	(Chiang & Chen, 2021)
Individual Factor		
Individual	Proactive personality	(Lai <i>et al.</i> , 2021; Liang & Tang, 2010; Wijaya, 2019)
Individual	Psychological empowerment	(Raub & Robert, 2013)
Individual	Perceived voice risk	(Y. Cheng <i>et al.</i> , 2020; Duan <i>et al.</i> , 2020)
Individual	Felt obligation	(Duan <i>et al.</i> , 2022; Liu <i>et al.</i> , 2021)
Individual	Positive emotion	(Liu <i>et al.</i> , 2021)
Individual	Voice efficacy	(Y. Cheng <i>et al.</i> , 2020; Duan <i>et al.</i> , 2014)
Individual	Cultural Intelligence	(Afsar <i>et al.</i> , 2019)

Sumber: Scopus

Berdasarkan Tabel 1, *Voice behavior* secara umum dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu kepemimpinan, organisasi, pekerjaan, dan individu. Pada faktor kepemimpinan berkaitan dengan bagaimana atasan memberi kesempatan, kebebasan, dan mendukung para bawahan atau karyawan dalam menyampaikan pendapat atau ide-ide dengan leluasa tanpa ada ancaman dan risiko yang nantinya diterima bawahan. Faktor organisasi berkaitan dengan bagaimana organisasi dapat terbuka dan menerima pendapat atau ide-ide yang disampaikan oleh para anggota. Faktor pekerjaan berkaitan dengan pekerjaan yang memfasilitasi karyawan untuk bisa berbagi pendapat dan saran dengan rekan kerja atau atasan. Sedangkan, pada faktor individu berkaitan dengan inisiatif individu untuk menyuarakan pendapatnya yang berkaitan dengan kondisi organisasi. Berikut penjelasan lebih rinci pada tiap faktor yang mempengaruhi *voice behavior*.

Outcomes of *Voice behavior*

Hasil dari pemeriksaan seluruh sampel literatur, dapat dilihat (tabel 2) bahwa karyawan yang memiliki *voice behavior* dapat meningkatkan *engagement*, *creative performance*, *innovative performance*, *LMX*, *commitment*, dan seterusnya.

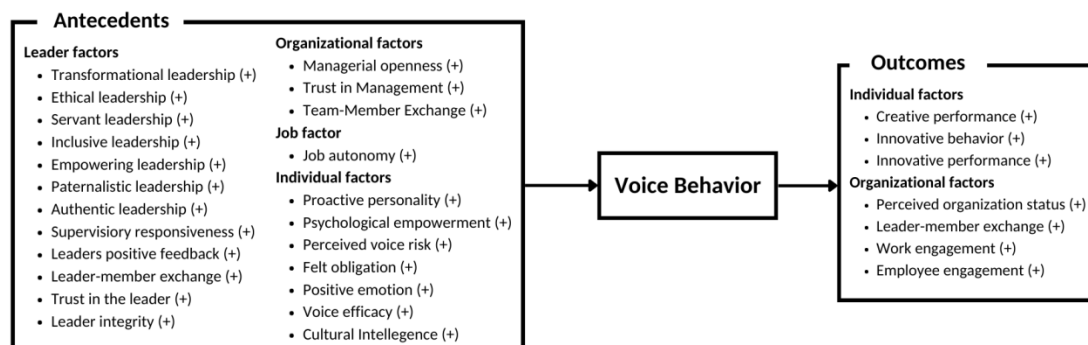
Table 2. Outcomes of *Voice behavior*

Level	Outcome	Authors
Individual Factor		
Individual	Creative performance	(A. S.-Y. Chen & Hou, 2016; Liang & Tang, 2010)
Individual	Innovative behavior	(L. Chen <i>et al.</i> , 2020; Nazir <i>et al.</i> , 2020)
Individual	Innovative performance	(Ullah <i>et al.</i> , 2020)
Organizational Factor		
Individual	Perceived organization status	(L. Chen <i>et al.</i> , 2020)
Individual	Leader-member exchange	(J.-W. Cheng <i>et al.</i> , 2013)
Individual	Work engagement	(J.-W. Cheng <i>et al.</i> , 2013)
Individual	Employee engagement	(Rees <i>et al.</i> , 2013)

Sumber: Scopus

Berdasarkan Tabel 2, terlihat bahwa beberapa faktor yang dapat dipengaruhi oleh *voice behavior* umumnya merupakan faktor individu dan organisasi. Pada faktor individu berkaitan dengan dampak dari individu ketika menyampaikan atau menyuarakan pendapatnya sehingga individu tersebut mengubah ide-ide kreatif menjadi kinerja yang nyata dan juga membawa perubahan inovatif. Sedangkan, pada faktor organisasi berkaitan dengan terjalinnya hubungan erat antara karyawan dan organisasi. Berikut penjelasan lebih rinci pada tiap faktor hasil dari *voice behavior*.

Sehingga, pada hasil temuan dari penelitian sebelumnya yang menjadi antecedent dan outcome dari *voice behavior* ini tergambar pada Gambar 1 berikut ini:



Gambar 2. Temuan Antecedents dan Outcomes Voice Behavior

Setelah menganalisis berbagai artikel yang relevan dalam konteks penelitian *Voice behavior*, terdapat 22 variabel yang terkait dan dapat mempengaruhi *Voice Behavior*. Terdapat beberapa faktor kepemimpinan yang ditemukan berpengaruh terhadap *Voice Behavior* seperti **transformational leadership** (Afsar *et al.*, 2019; Duan *et al.*, 2022; Rasheed *et al.*, 2021; Wang *et al.*, 2018), **ethical leadership** (A. S.-Y. Chen & Hou, 2016; Y. Cheng *et al.*, 2020; Islam *et al.*, 2019; Ullah *et al.*, 2020), **servant leadership** (Amah & Oyetuunde, 2020), **inclusive leadership** (Jolly & Lee, 2021), **paternalistic leadership** (Chan, 2014), **authentic leadership** (Hsiung, 2012), **supervisory responsiveness** (Janssen & Gao, 2015), **leaders positive feedback** (Lee *et al.*, 2021), **leader member exchange** (Hsiung, 2012; Jiang *et al.*, 2018; Nazir *et al.*, 2020; Wijaya, 2019), **trust in the leader** (Gao *et al.*, 2011), **leader integrity** (Duan *et al.*, 2020). Selanjutnya, pada faktor organisasi terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *Voice Behavior* diantaranya **managerial openness** (Zhu &

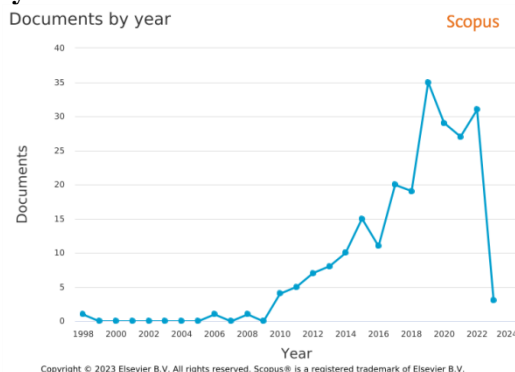
Akhtar, 2019), *trust in management* (Hu & Jiang, 2018), *team-member exchange* (Lai *et al.*, 2021; Shih & Wijaya, 2017). Terdapat juga faktor pekerjaan yang mempengaruhi *Voice Behavior* yaitu *job autonomy* (Chiang & Chen, 2021). Selain itu, juga terdapat faktor individu atau dari dalam diri karyawan sendiri yang dapat mempengaruhi *Voice Behavior* seperti *proactive personality* (Lai *et al.*, 2021; Liang & Tang, 2010; Wijaya, 2019), *psychological empowerment* (Raub & Robert, 2013), *perceived voice risk* (Y. Cheng *et al.*, 2020; Duan *et al.*, 2020), *felt obligation* (Duan *et al.*, 2022; Liu *et al.*, 2021), *positive emotion* (Liu *et al.*, 2021), *voice efficacy* (Y. Cheng *et al.*, 2020; Duan *et al.*, 2014), dan *cultural intelligence* (Afsar *et al.*, 2019).

Hasil penelitian ini terkait hasil atau dampak dari pengaruh *Voice Behavior* menunjukkan hasil yang bervariasi, yaitu terdapat 7 variabel yang dipengaruhi *Voice Behavior*. Pada faktor individu terdapat beberapa faktor yang dipengaruhi oleh *Voice Behavior* seperti *creative performance* (A. S.-Y. Chen & Hou, 2016; Liang & Tang, 2010), *innovative behavior* (L. Chen *et al.*, 2020; Nazir *et al.*, 2020), dan *innovative performance* (Ullah *et al.*, 2020). Selanjutnya, pada faktor organisasi juga terdapat beberapa faktor yang merupakan hasil dari pengaruh *Voice Behavior* seperti *perceived organization status* (L. Chen *et al.*, 2020), *leader-member exchange* (J.-W. Cheng *et al.*, 2013), *work engagement* (J.-W. Cheng *et al.*, 2013), dan *employee engagement* (Rees *et al.*, 2013).

Overview of the Body Literature of Voice behavior

Sejumlah dokumen yang berkaitan dengan *voice behavior* sebanyak 221 artikel dalam subject are yaitu Business, Management, and Accounting, berbentuk artikel penelitian dan berbahasa Inggris yang diambil dari elektronik sumber data Scopus yang akan dijelaskan berdasarkan document by year, by authors, by affiliation, by source, and by subject area.

Berdasarkan Documents by Year

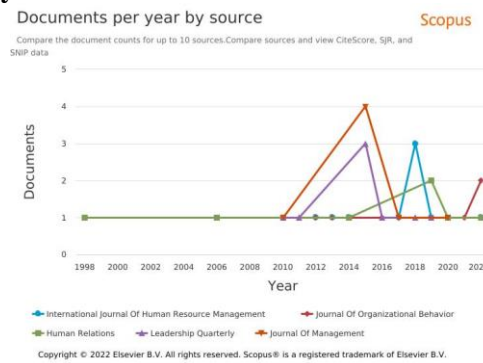


Sumber: Scopus

Gambar 3. Documents by Year

Penelitian *voice behavior* ini dilakukan pertama kali tahun 1998 oleh Janssen *et al.*, (1998) dipublikasikan dalam Human Relations dengan judul “*Voicing by Adapting and Innovating Employees: An Empirical Study on How Personality and Environment Interact to Affect Voice Behavior*”. Penelitian ini menunjukkan perbandingan penelitian terkait mengeksplorasi bagaimana preferensi gaya kognitif untuk adaptasi inovasi mempengaruhi kemungkinan bahwa karyawan akan menyuarakan ide untuk perubahan organisasional terhadap atasan mereka. Pada studi 1 menunjukkan bahwa secara inovatif individu yang cenderung adaptif cenderung tidak menyuarakan ide-ide konvensional dan lebih cenderung menyuarakan ide-ide baru untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Sedangkan, pada studi 2 menunjukkan bagaimana kepuasan kerja dan kualitas atasan sebagai pengelola *voice* membentuk dampak adaptasi inovasi pada karyawan yang terdapat kemungkinan untuk menyuarakan pendapatnya.

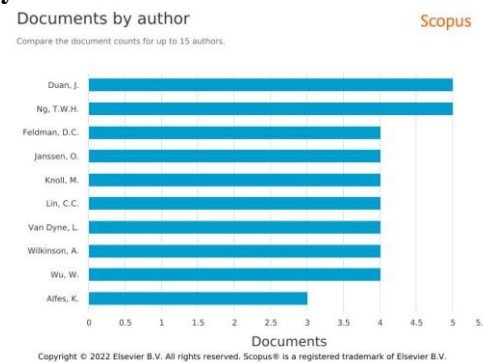
Berdasarkan Documents by Source



Gambar 4. Documents by Source

Berdasarkan jurnal yang dipublikasikan dalam lima besar, sebanyak 9 artikel pada International Journal of Human Resource Management dan Journal of Organizational Behavior. Pada Human Relations dan Leadership Quarterly terdapat masing-masing 8 artikel. Sedangkan, pada Journal Of Management dan Journal of Occupational and Organizational Psychology masing-masing 7 artikel. Pada Journal Of Business Ethics terdapat 6 artikel. Selebihnya di beberapa jurnal terdapat 5 dan dibawah 5 artikel pada setiap jurnalnya.

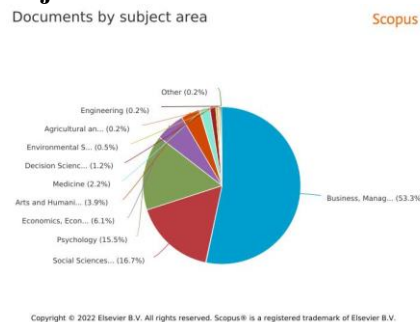
Berdasarkan Documents by Author



Gambar 5. Documents by Author

Berdasarkan jumlah penelitian artikel terbanyak dalam 10 besar adalah Duan dan Thomas sebanyak 5 artikel penelitian, selanjutnya ada Feldman, Janssen, Knoll, Lin, Van Dyne, Wilkinson dan Wu masing-masing 4 artikel. Sedangkan, Alfes menerbitkan 3 artikel.

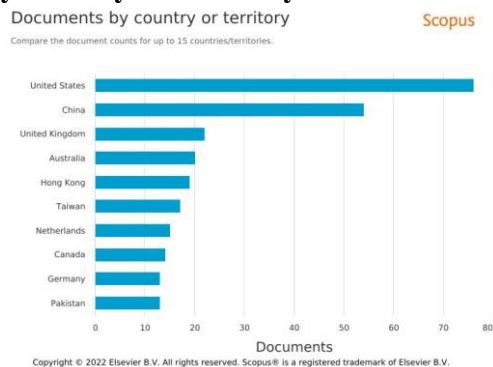
Berdasarkan Documents by Subject Area



Gambar 6. Documents by Subject Area

Berdasarkan subject area yang membahas *Voice behavior* dalam Business, Management, and Accounting terdapat 220 artikel (53,3%), Social Science sebanyak 69 artikel (16,7%), Psychology sebanyak 64 artikel (15,5%), Economics, Econometrics, and Finance sebanyak 31 artikel (6,7%), Arts and Humanities sebanyak 25 artikel (6,1%), Art anf Humanities sebanyak 16 artikel (3,9%), Medicine sebanyak 9 artikel (2,2%), Decision Sciences sebanyak 5 artikel (1,2%), Environmental Science sebanyak 2 artikel (0,54%), Agricultural and Biological Sciences sebanyak 1 artikel (0,2%), Engineering sebanyak 1 artikel (0,2%), dan Neuroscience sebanyak 1 artikel (0,2%).

Berdasarkan Documents by Country Or Territory



Sumber: Scopus

Gambar 7. Documents by Country Or Territory

Berdasarkan country atau territory, penelitian terbanyak dilakukan di United States sebanyak 76 artikel, China sebanyak 54 artikel, United Kingdom sebanyak 22 artikel, Australia sebanyak 20 artikel, Hong Kong sebanyak 19 artikel, Taiwan sebanyak 17 artikel, Netherlands sebanyak 15 artikel, Canada sebanyak 14 artikel, Germany sebanyak 13 artikel, dan Pakistan sebanyak 13 artikel. Sedangkan, penelitian yang membahas *voice behavior* di Indonesia sebanyak 3 artikel.

Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan literature review tentang *voice behavior*. Terdapat 44 artikel relevan yang menjadi referensi dalam penelitian ini, mulai dari tahun 1998 hingga 2021. Hasil analisis yang dilakukan penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi (*antecedents*) *voice behavior* dan juga beberapa faktor yang menjadi hasil (*outcomes*) dari *voice behavior*.

Namun, antecedents dan outcomes framework dari *voice behavior* yang telah dirancang pada penelitian ini memiliki potensi untuk diperluas dan diteliti lebih lanjut dalam konteks penelitian yang beragam dan merancang framework yang komprehensif untuk memberikan perspektif yang lebih baik tentang *voice behavior*. Sehingga, penelitian ini diharapkan dapat membantu dan juga memberikan referensi untuk mengembangkan struktur penelitian di bidang *voice behavior* dengan memperdalam atau menggali lebih dalam faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi *voice behavior* dan juga hasil dari pengaruh *voice behavior* di masa yang akan datang.

REFERENSI

Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 69, 66–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2019.01.001>

- Amah, O. E., & Oyetuunde, K. (2020). The effect of servant leadership on employee turnover in SMEs in Nigeria: The role of career growth potential and employee voice. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(6), 885–904. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2019-0009>
- Chan, S. C. H. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? *Human Relations*, 67(6), 667–693. <https://doi.org/10.1177/0018726713503022>
- Chen, A. S.-Y., & Hou, Y.-H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *Leadership Quarterly*, 27(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.007>
- Chen, L., Li, M., Wu, Y. J., & Chen, C. (2020). The voicer's reactions to voice: An examination of employee voice on perceived organizational status and subsequent innovative behavior in the workplace. *Personnel Review*, 50(4), 1073–1092. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0399>
- Cheng, J., Bai, H., & Hu, C. (2022). The relationship between ethical leadership and employee voice: The roles of error management climate and organizational commitment. *Journal of Management and Organization*, 28(1), 58–76. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.49>
- Cheng, J.-W., Lu, K.-M., Chang, Y.-Y., & Johnstone, S. (2013). Voice behavior and work engagement: The moderating role of supervisor-attributed motives. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(1), 81–102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00030.x>
- Cheng, Y., Nudelman, G., Otto, K., & Ma, J. (2020). Belief in a Just World and Employee Voice Behavior: The Mediating Roles of Perceived Efficacy and Risk. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 154(2), 129–143. <https://doi.org/10.1080/00223980.2019.1670126>
- Chiang, C.-F., & Chen, J.-A. (2021). How Empowering Leadership and a Cooperative Climate Influence Employees' Voice Behavior and Knowledge Sharing in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 22(4), 476–495. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1802391>
- Duan, J., Guo, Z., & Brinsfield, C. (2020). Does leader integrity facilitate employee voice? A moderated mediation model of perceived risk and leader consultation. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(8), 1069–1087. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2019-0353>
- Duan, J., Kwan, H. K., & Ling, B. (2014). The role of voice efficacy in the formation of voice behaviour: A cross-level examination. *Journal of Management and Organization*, 20(4), 526–543. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.40>
- Duan, J., Wang, X.-H. F., Janssen, O., & Farh, J.-L. (2022). Transformational Leadership and Voice: When Does Felt Obligation to the Leader Matter? *Journal of Business and Psychology*, 37(3), 543–555. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09758-z>
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
- Dyne, L. V., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1). <https://doi.org/10.2307/256902>
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *Leadership Quarterly*, 22(4), 787–798. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015>
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press.
- Hsiung, H.-H. (2012). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349–361. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1043-2>

- Hu, X., & Jiang, Z. (2018). Employee-oriented HRM and voice behavior: A moderated mediation model of moral identity and trust in management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 746–771. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255986>
- Islam, T., Ahmed, I., & Ali, G. (2019). Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses: Mediating role of organizational identification, poor working condition and workload. *Leadership in Health Services*, 32(1), 2–17. <https://doi.org/10.1108/LHS-02-2017-0006>
- Janssen, O., De Vries, T., & Cozijnsen, A. J. (1998). Voicing by adapting and innovating employees: An empirical study on how personality and environment interact to affect voice behavior. In *Human Relations* (Vol. 51, Issue 7, pp. 945–967). <https://doi.org/10.1177/001872679805100705>
- Janssen, O., & Gao, L. (2015). Supervisory Responsiveness and Employee Self-Perceived Status and Voice Behavior. *Journal of Management*, 41(7), 1854–1872. <https://doi.org/10.1177/0149206312471386>
- Jiang, Z., Le, H., & Gollan, P. J. (2018). Cultural intelligence and voice behavior among migrant workers: The mediating role of leader–member exchange. *International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 1082–1112. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1322119>
- Jolly, P. M., & Lee, L. (2021). Silence is not Golden: Motivating Employee Voice through Inclusive Leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 45(6), 1092–1113. <https://doi.org/10.1177/1096348020963699>
- Kong, F., Huang, Y., Liu, P., & Zhao, X. (2017). Why Voice Behavior? An Integrative Model of the Need for Affiliation, the Quality of Leader–Member Exchange, and Group Cohesion in Predicting Voice Behavior. *Group and Organization Management*, 42(6). <https://doi.org/10.1177/1059601116642084>
- Lai, F.-Y., Lin, C.-C., Lu, S.-C., & Chen, H.-L. (2021). The Role of Team–Member Exchange in Proactive Personality and Employees’ Proactive Behaviors: The Moderating Effect of Transformational Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 28(4), 429–443. <https://doi.org/10.1177/15480518211034847>
- Lee, W. R., Choi, S. B., & Kang, S.-W. (2021). How leaders’ positive feedback influences employees’ innovative behavior: The mediating role of voice behavior and job autonomy. *Sustainability (Switzerland)*, 13(4), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su13041901>
- 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). <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Liang, J., & Tang, J. (2010). A multi-level study on employee voice: Evidence from a chain of retail stores. *Frontiers of Business Research in China*, 4(4), 541–561.
- Liao, S., Zhou, X., Guo, Z., & Li, Z. (2019). How does leader narcissism influence employee voice: The attribution of leader impression management and leader-member exchange. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1819.
- Liu, Y., Liu, S., Zhang, Q., & Hu, L. (2021). Does perceived corporate social responsibility motivate hotel employees to voice? The role of felt obligation and positive emotions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 182–190. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.06.006>
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806–815.
- 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.

- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2020). 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>
- Rasheed, M. A., Shahzad, K., & Nadeem, S. (2021). Transformational leadership and employee voice for product and process innovation in SMEs. *Innovation and Management Review*, 18(1), 69–89. <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2020-0007>
- Raub, S., & Robert, C. (2013). Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior in the Hospitality Industry: Evidence from a Multinational Sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136–148. <https://doi.org/10.1177/1938965512457240>
- Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: Connections and consequences. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780–2798. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763843>
- Rother, E. T. (2007). Systematic literature review X narrative review. *Acta Paulista de Enfermagem*, 20, v–vi.
- Sheng, X., & Zhou, H. (2022). The effect of decent work on voice behavior: The mediating role of thriving at work and the moderating role of proactive personality. *Current Psychology*, 41(12), 8524–8537.
- Shih, H.-A., & Wijaya, N. H. S. (2017). Team-member exchange, voice behavior, and creative work involvement. *International Journal of Manpower*, 38(3), 417–431. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2015-0139>
- Ullah, I., Kayani, N. Z., & Mahmood, A. (2020). Fostering innovative performance through ethical leadership: Examining the mediating role of employee voice. *European Journal of International Management*, 14(4), 672–692. <https://doi.org/10.1504/ejim.2020.107608>
- Wang, Y., Zheng, Y., & Zhu, Y. (2018). How transformational leadership influences employee voice behavior: The roles of psychological capital and organizational identification. *Social Behavior and Personality*, 46(2), 313–321. <https://doi.org/10.2224/sbp.6619>
- Wijaya, N. H. S. (2019). Proactive Personality, LMX, and Voice Behavior: Employee-Supervisor Sex (Dis)similarity as a Moderator. *Management Communication Quarterly*, 33(1), 86–100. <https://doi.org/10.1177/0893318918804890>
- Zhang, Y., Huai, M.-Y., & Xie, Y.-H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *Leadership Quarterly*, 26(1), 25–36. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.01.002>
- Zheng, X. (2019). High-commitment HR practices and employee voice behavior-empirical evidence from Chinese millennial generation. *ACM International Conference Proceeding Series*. <https://doi.org/10.1145/3352740.3352761>
- Zhu, Y., & Akhtar, S. (2019). Leader trait learning goal orientation and employee voice behavior: The mediating role of managerial openness and the moderating role of felt obligation. *International Journal of Human Resource Management*, 30(20), 2876–2900. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1335338>