

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama yang menentukan kemajuan organisasi, bahkan melampaui peran modal maupun teknologi. Dalam era persaingan global yang semakin kompleks, SDM menjadi faktor penggerak utama yang menjamin keberlanjutan organisasi melalui inovasi dan kolaborasi. Lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun nonfisik, dapat meningkatkan kinerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Noerhasanah et al., 2024). Di dalamnya, peran kepemimpinan memiliki kontribusi penting untuk membentuk suasana kerja yang positif, terbuka, dan berorientasi pada partisipasi aktif karyawan. Hubungan atasan dengan bawahan yang dilandasi kepercayaan dan komunikasi terbuka memungkinkan munculnya keberanian karyawan untuk menyampaikan ide, pendapat, atau kritik secara konstruktif (Liang et al., 2012). Hal ini dapat terjadi di berbagai lingkungan kerja, termasuk kawasan industri.

Dalam lingkungan kerja industri, keterlibatan dan partisipasi karyawan bukan hanya penting bagi tenaga profesional, tetapi juga sangat dibutuhkan oleh para pekerja di lapangan. Para pekerja lapangan, atau yang juga disebut sebagai pekerja *blue collar* merupakan para pekerja yang menduduki jabatan nonmanajerial dalam suatu organisasi (Putranto & Natalia, 2022). Dimana pekerja *blue collar* ini berperan besar dalam mendukung rantai produksi dan operasional organisasi dikarenakan sifat

pekerjaannya yang berhubungan langsung dengan produksi, namun pekerja ini sering kali berada dalam struktur kerja yang hierarkis dengan akses komunikasi terbatas. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja *blue collar* menghadapi berbagai hambatan seperti sistem kontrak jangka pendek, rendahnya jaminan sosial, serta minimnya ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan (Owen et al., 1989).

Salah satu kawasan industri terbesar di Indonesia yaitu Kota Batam, memiliki 940,72 ribu penduduk usia kerja dengan 606,49 ribu di antaranya bekerja (Badan Pusat Statistik Kota Batam, 2025). Dari jumlah tersebut, sekitar 169 ribu merupakan pekerja industri yang tersebar di 1.309 perusahaan migas maupun nonmigas (Niaga.Asia, 2024). Skala industri yang besar ini menjadikan pekerja *blue collar* sebagai kelompok dominan dalam dunia kerja di kota Batam. Meskipun demikian, kelompok pekerja *blue collar* ini kerap menghadapi budaya kerja yang menekankan hierarki, sehingga hal ini memunculkan pandangan bahwasannya mereka harus mengikuti arahan dari atasan yang lebih berwenang di perusahaan. Perilaku ini cenderung membuat mereka menahan diri untuk tidak mengemukakan pandangan atau kritik, meskipun memiliki ide untuk memperbaiki sistem kerja (Riantoputra et al., 2016). Kondisi tersebut dapat menimbulkan jarak sosial antara atasan dan bawahan, yang berujung pada kecenderungan pekerja untuk diam atau enggan menyuarakan pendapat (Wilkinson et al., 2020).

Hasil survei awal terhadap 31 pekerja *blue collar* di Kota Batam menunjukkan adanya dinamika partisipasi yang masih beragam dalam penyampaian suara maupun

pendapat mereka di tempat kerja. Dimana sebanyak 6 responden (20,7%) mengaku tidak pernah menyampaikan kekhawatiran di tempat kerja, dan 1 responden (5,0%) menyatakan tidak adanya tempat pengaduan sebagai wadah bagi mereka untuk menyampaikan aspirasi tanpa rasa takut. Namun, sebagian besar responden pernah menyampaikan saran mereka, dimana sebanyak 8 responden menyampaikan terkait efisiensi dan produktivitas kerja (27,6%), kemudian sebanyak 6 responden menyampaikan terkait keselamatan dan kesehatan kerja (20,7%), serta 5 responden menyampaikan terkait fasilitas dan lingkungan kerja (17,2%). Saran-saran ini merepresentasikan bahwasannya pekerja *blue collar* aktif menyampaikan ide dan gagasan yang bersifat membangun serta berorientasi pada kemajuan organisasi. Motivasi utama mereka untuk mengemukakan ide adalah keinginan meningkatkan efisiensi dan produktivitas, sebagaimana yang disampaikan oleh 12 responden (41,4%). Selain itu, 7 responden mengemukakan ide mereka untuk menciptakan kenyamanan lingkungan kerja (24,1%), yang menandakan dorongan kuat terhadap perbaikan sistem kerja dan kesejahteraan bersama. Di sisi lain, pekerja *blue collar* juga kerap penyampaian kekhawatiran mereka mengenai kenyamanan serta lingkungan kerja, sebagaimana yang disampaikan oleh 5 responden (25,0%). Kemudian hal terkait efisiensi dan kinerja tim juga kerap disampaikan oleh 5 responden (25,0%), serta isu ketidakadilan atau perlakuan tidak setara yang disampaikan oleh 4 responden (20,0%).

Temuan pada survei juga menegaskan pentingnya peran kepemimpinan dalam menciptakan ruang aman bagi pekerja *blue collar* untuk berbicara. Dimana sebanyak

9 responden menggambarkan sosok atasan yang ideal sebagai pemimpin yang mau mendengar, terbuka, dan memberi ruang diskusi (32,1%), serta sebanyak 6 responden menginginkan atasan yang adil dan tidak membedakan (21,4%). Harapan terbesar mereka terhadap atasan adalah agar lebih mendengarkan dan menghargai pendapat yang dinyatakan oleh sebanyak 12 responden (38,7%), serta menciptakan forum atau wadah formal untuk menyampaikan suara yang disampaikan oleh 9 responden (29,0%). Sebanyak 5 responden (33,3%) juga menilai bahwa menyuarkan pendapat di tempat kerja sangat penting. Hal ini sejalan dengan alasan mereka dalam menyuarkan ide, seperti 11 responden yang memberikan alasan terkait kemajuan perusahaan (35,5%) serta 7 responden yang memberikan alasan terkait kenyamanan serta kesejahteraan kerja (22,6%). Dengan demikian, dapat dilihat bahwasannya pekerja *blue collar* di Kota Batam memiliki potensi besar untuk berpartisipasi aktif untuk menyampaikan suara mereka, asalkan didukung oleh kepemimpinan yang terbuka dan inklusif.

Perilaku menyampaikan ide atau kekhawatiran secara terbuka tersebut dikenal sebagai *employee voice behavior*, yang dimana merupakan tindakan proaktif karyawan untuk mengungkapkan ide, saran, atau kritik demi memperbaiki kondisi organisasi atau mencegah terjadinya masalah (Liang et al., 2012). Dua dimensi *employee voice behavior*, yakni *promotive voice* atau menyampaikan ide maupun saran yang membangun untuk perbaikan, dan *prohibitive voice* atau menyampaikan kekhawatiran terhadap potensi masalah yang dapat merugikan organisasi (Wilkinson et al., 2020).

Namun, tidak semua organisasi mampu memfasilitasi budaya berbicara secara optimal. Banyak pekerja yang tetap memilih diam karena persepsi negatif terhadap reaksi atasan atau ketidaksiapan organisasi menindaklanjuti masukan yang diberikan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa manajer memiliki pengaruh besar dalam menumbuhkan atau justru menahan suara karyawan. Burris dan Sohn (2021) menjelaskan bahwa respon manajer terhadap masukan karyawan menentukan keberlanjutan *employee voice behavior* di tempat kerja. Hal ini didukung oleh Prihatsanti, et al. (2023) yang menemukan bahwa faktor organisasi, seperti peran supervisor dan beban kerja, dapat menjadi motivator maupun penghambat bagi *employee voice behavior*. Dalam konteks pekerja *blue collar*, Owen, et al. (1989) menegaskan bahwa mereka lebih sering menyampaikan keluhan dibandingkan pekerja *white collar* atau pekerja kantoran, namun sering kali terhambat oleh budaya hierarkis dan ketakutan terhadap konsekuensi negatif. Oleh karena itu, dibutuhkan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan rasa aman secara psikologis dan menumbuhkan keberanian untuk berbicara secara konstruktif (Wilkinson et al., 2020).

Salah satu gaya kepemimpinan yang mampu memenuhi kebutuhan tersebut adalah *inclusive leadership*, yang ditandai dengan adanya keterbukaan (*openness*), ketersediaan (*availability*), dan aksesibilitas (*accessibility*) dalam berinteraksi dengan karyawan (Carmeli et al., 2010). Pemimpin inklusif berupaya menciptakan suasana kerja di mana setiap anggota tim merasa diterima, dihargai, dan memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan pendapat tanpa rasa takut (Jolly & Lee, 2021). Dalam

konteks pekerja *blue collar*, *inclusive leadership* berpotensi menghapus jarak hierarkis antara atasan dan bawahan, serta membangun rasa percaya diri untuk berpartisipasi dalam perbaikan organisasi.

Berbagai penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa *inclusive leadership* memiliki hubungan positif terhadap *employee voice behavior*. Pemimpin yang inklusif mendorong karyawan untuk lebih aktif menyampaikan ide dan pendapat karena merasa didengar serta dihargai (Carmeli et al., 2010; Lee & Dahinten, 2021). Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan pada *project teams* pada perusahaan konstruksi di China yang juga menunjukkan bahwa *inclusive leadership* memberikan dampak yang signifikan terhadap *employee voice behavior* (Qi et al., 2023). Penelitian di perusahaan manufaktur juga menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif memperkuat hubungan antara pemimpin dan bawahan sehingga meningkatkan *employee voice behavior* di tempat kerja (Guo et al., 2020; Nizar & Parahanti, 2024). Kemudian pada sektor lainnya seperti bank, ritel, hukum, minyak, properti, dan teknologi informasi juga dilakukan penelitian terkait variabel tersebut, yang kemudian memperoleh hasil bahwa efek dari *inclusive leadership* pada *employee voice behavior* mampu meningkatkan kinerja tim secara berkelanjutan guna memperbaiki efisiensi dan kualitas kerja sebagai bentuk timbal balik kepada pimpinan dan tim (Qi & Liu, 2017). Namun, sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada sektor jasa, pendidikan, dan kesehatan, sementara konteks pekerja *blue collar* di industri masih jarang dikaji, khususnya di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan *Inclusive*

Leadership dengan Employee Voice Behavior pada pekerja *blue collar* di Kota Batam. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan praktik kepemimpinan yang lebih partisipatif dan inklusif di sektor industri, serta menjadi dasar bagi organisasi dalam membangun budaya kerja yang mendorong karyawan untuk berani bersuara demi kemajuan bersama.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Apakah terdapat hubungan antara *Inclusive Leadership* dengan *Employee Voice Behavior* pada pekerja *blue collar* di Kota Batam?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan *Inclusive Leadership dengan Employee Voice Behavior* pada pekerja *blue collar* di Kota Batam.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu dalam memajukan ilmu pengetahuan di bidang psikologi dan memperkaya penelitian dalam fenomena psikologi serta dapat bermanfaat sebagai referensi dalam mengembangkan pengetahuan terkait hubungan *Inclusive Leadership dengan Employee Voice Behavior* pada pekerja *blue collar* di Kota Batam.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Karyawan

Dapat memberikan pemahaman kepada karyawan mengenai praktik *inclusive leadership* di tempat kerja serta dampaknya terhadap keberanian karyawan, khususnya pekerja *blue collar*, dalam menyampaikan ide, saran, dan pendapat.

2. Bagi Instansi (Perusahaan)

Dapat membantu perusahaan dalam merumuskan kebijakan dan intervensi kepemimpinan yang tepat untuk mendorong karyawan *blue collar* agar lebih berani menyampaikan ide, saran, dan masukan terkait pekerjaan. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai dasar dalam pengembangan karyawan serta peningkatan efektivitas peran pimpinan di lingkungan kerja.

