

**DINAMIKA KERENTANAN DAN KETERBUKAAN DALAM PENGAMBILAN
KEPUTUSAN PARTISIPATIF**

Oleh:

Mila Hariani, Rahayu Mardikaningsih

Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

ABSTRACT

Employee involvement in shared decision-making has complex implications in the context of vulnerability to leadership figures. Psychological safety enables employees to participate authentically without fear of negative consequences. Leaders influence psychological safety through exemplary behavior, invitations to participate, and responsiveness to feedback. Vulnerability is both a risk that must be managed and a necessary condition for openness and learning. Procedural safeguards require the support of informal norms that value openness. Voluntary participation yields higher-quality input but can reinforce voice inequality. Cultural differences in power distance influence the meaning of participation. Ignoring vulnerability leads to individual stress, reduced group cooperation, and a loss of organizational learning capacity. The meaning of employee engagement depends on the quality of leader-subordinate relationships and systems that protect participants.

Keywords: employee engagement, psychological safety, vulnerability, leadership, shared decision-making.

PENDAHULUAN

Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan bersama merupakan praktik manajemen partisipatif yang memberikan wewenang kepada karyawan untuk turut menentukan arah dan kebijakan organisasi. Praktik ini bertolak dari asumsi bahwa karyawan yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan akan memiliki rasa memiliki yang lebih tinggi terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa pendapat mereka didengarkan dan dipertimbangkan, komitmen afektif mereka terhadap pekerjaan cenderung meningkat secara signifikan. Namun partisipasi dalam pengambilan keputusan juga membawa konsekuensi psikologis yang kompleks, terutama yang berkaitan dengan hubungan kekuasaan dalam organisasi. Karyawan yang terlibat dalam pengambilan keputusan bersama menjadi lebih terekspos pada figur figur kepemimpinan dan lebih rentan terhadap pengaruh mereka (Khasanah et al., 2010). Kerentanan ini muncul karena keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan memerlukan keterbukaan dan kepercayaan terhadap pemimpin. Pemimpin yang memiliki akses terhadap informasi dari proses partisipasi dapat

menggunakan informasi tersebut untuk berbagai tujuan, termasuk yang mungkin tidak menguntungkan karyawan. Makna keterlibatan karyawan tidak dapat dipahami secara terpisah dari konteks kekuasaan dan kerentanan yang melekat dalam hubungan atasan bawahan.

Pengambilan keputusan bersama dalam organisasi dapat mengambil berbagai bentuk mulai dari konsultasi informal hingga representasi formal dalam dewan pekerja. Setiap bentuk keterlibatan membawa tingkat kerentanan yang berbeda karena perbedaan dalam anonimitas dan perlindungan yang tersedia bagi karyawan yang berpartisipasi. Dalam konsultasi informal dimana karyawan menyampaikan pendapat secara langsung kepada atasan, kerentanan terhadap penilaian subjektif sangat tinggi. Karyawan tidak memiliki perlindungan formal jika pendapat mereka tidak disukai oleh atasan atau jika mereka dianggap terlalu kritis (Lestari & Darmawan, 2014). Dalam representasi formal melalui serikat pekerja atau komite bersama, karyawan memiliki perlindungan yang lebih baik melalui peraturan dan prosedur yang mengatur hubungan industrial. Namun representasi formal juga membawa kerentanan baru karena perwakilan karyawan dapat diisolasi atau diberi stigma oleh manajemen. Vroom dan Yetton (1973) mengembangkan model normatif tentang kapan partisipasi tepat digunakan dan kapan keputusan otoritatif lebih efektif. Model ini mengakui bahwa partisipasi bukanlah obat mujarab untuk semua situasi dan bahwa terdapat biaya serta risiko yang terkait dengan pelibatan karyawan. Makna keterlibatan bagi karyawan sangat bergantung pada bagaimana pemimpin mengelola proses partisipasi dan melindungi karyawan dari risiko yang menyertainya.

Kerentanan terhadap figur kepemimpinan dalam lingkup pengambilan keputusan bersama berakar pada ketidakseimbangan kekuasaan struktural antara atasan dan bawahan. Pemimpin memiliki wewenang formal untuk mengevaluasi kinerja, menentukan kompensasi, dan memutuskan promosi atau demosi karyawan. Wewenang ini memberikan pemimpin kekuasaan yang signifikan atas kehidupan profesional karyawan yang berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Karyawan yang menyuarakan pendapat yang tidak populer atau mengkritik kebijakan pemimpin berisiko mendapatkan penilaian kinerja yang buruk atau kehilangan kesempatan promosi. Hal ini sangat rentan karena kekuatan dan kelemahan karyawan ditentukan dari hasil penilaian tersebut (Darmawan, 2014). Kerentanan ini diperparah oleh ketidakpastian tentang konsekuensi dari partisipasi karena karyawan tidak dapat memprediksi dengan pasti bagaimana pemimpin akan merespons. Dalam situasi ketidakpastian yang tinggi, karyawan cenderung mengambil sikap yang aman dengan tidak menyuarakan pendapat yang kontroversial. Fenomena ini dikenal sebagai self censorship di mana karyawan memilih untuk diam meskipun mereka memiliki ide atau kekhawatiran yang penting. Detert dan Edmondson (2011) menjelaskan bahwa proses psikologis yang mendasari self censorship melibatkan perhitungan rasional tentang risiko dan manfaat berbicara. Karyawan akan berbicara jika mereka yakin bahwa suara mereka

akan didengarkan dengan hormat dan tidak akan berdampak negatif pada karir mereka. Sebaliknya mereka akan diam jika persepsi risiko melebihi potensi manfaat dari berbicara.

Permasalahan utama yang dihadapi organisasi adalah ketegangan antara ideal partisipasi dan realitas kerentanan yang dialami karyawan. Pada tingkat normatif, partisipasi karyawan dipandang sebagai nilai positif yang meningkatkan demokrasi di tempat kerja dan memberdayakan karyawan. Banyak buku manajemen dan program pelatihan kepemimpinan mengajarkan bahwa partisipasi adalah praktik yang selalu menguntungkan. Namun pada tingkat praktis, karyawan sering mengalami bahwa partisipasi tidak selalu aman dan dapat membawa konsekuensi negatif bagi karir mereka. Karyawan yang pernah melihat rekan kerja dihukum karena berbicara akan enggan untuk berpartisipasi meskipun pemimpin saat ini mengklaim mendukung partisipasi. Memori organisasional tentang bagaimana partisipasi diperlakukan di masa lalu sangat mempengaruhi makna keterlibatan bagi karyawan saat ini. Morrison (2011) menemukan bahwa karyawan sangat peka terhadap sinyal tentang apakah suara mereka diinginkan dan akan ditindaklanjuti. Sinyal ini dapat berupa respons pemimpin terhadap usulan karyawan, apakah diabaikan, dikritik dengan tajam, atau dipertimbangkan dengan serius. Sinyal juga dapat berupa nasib karyawan yang pernah bersuara lantang di masa lalu, apakah mereka dipromosikan, distigmatisasi, atau bahkan dipecat. Ketegangan antara ideal partisipasi dan realitas kerentanan menciptakan ambiguitas yang membuat karyawan bingung tentang apa yang sebenarnya diharapkan dari mereka. Ambiguitas ini sendiri merupakan sumber stres psikologis yang mengurangi kesejahteraan karyawan.

Permasalahan selanjutnya berhubungan dengan kesulitan membedakan antara keterlibatan otentik yang berarti dan keterlibatan simbolis yang hanya bersifat prosedural. Banyak organisasi mengklaim menerapkan manajemen partisipatif namun dalam praktiknya hanya memberikan ilusi partisipasi. Karyawan diajak untuk memberikan masukan namun keputusan akhir sudah ditentukan sebelumnya atau masukan mereka secara sistematis diabaikan. Pengalaman partisipasi semu ini justru lebih merusak daripada tidak ada partisipasi sama sekali karena menciptakan kekecewaan dan sinisme. Karyawan merasa waktu mereka terbuang sia sia dan bahwa organisasi tidak sungguh sungguh menghargai kontribusi mereka. Kerentanan dalam situasi partisipasi semu tetap tinggi karena karyawan tetap mengekspos pendapat mereka tanpa ada jaminan bahwa eksposur tersebut akan membawa manfaat. Argyris (1998) mengkritik praktik partisipasi semu di mana manajer mengundang partisipasi tetapi kemudian mengabaikan masukan karyawan atau mengkritiknya. Fenomena ini menciptakan apa yang disebut Argyris sebagai defensive routine di mana manajer melindungi diri dari kritik dengan berpura pura terbuka namun sebenarnya tertutup. Karyawan belajar untuk tidak mempercayai janji partisipasi dan mengembangkan strategi untuk melindungi diri, seperti memberikan informasi yang aman atau menyetujui

apapun yang dikatakan manajer. Akibatnya organisasi kehilangan manfaat sebenarnya dari partisipasi yaitu akses terhadap informasi dan perspektif yang berbeda dari lini depan (Darmawan, 2013). Manajer lini cenderung memprioritaskan penyelesaian tugas daripada meluangkan waktu untuk melatih, membimbing, dan memberikan umpan balik yang membangun kepada bawahan. Akibatnya, potensi karyawan tidak berkembang optimal (Jahroni & Darmawan, 2013). Kesenjangan antara retorika partisipasi dan realitas partisipasi semu ini sulit dideteksi dari luar karena artifak permukaan seperti rapat partisipatif dan kotak saran mungkin ada. Namun orang dalam organisasi dengan cepat mengetahui apakah partisipasi mereka benar benar berarti atau hanya prosedur kosong.

Karyawan yang merasa rentan akan menarik diri dari proses partisipasi, menyebabkan organisasi kehilangan wawasan berharga dari lini depan (Putra et al., 2014). Masalah operasional yang seharusnya dapat dideteksi lebih awal melalui laporan karyawan akan terus membusuk tanpa diketahui manajemen. Inovasi yang lahir dari perspektif berbeda yang tidak tersampaikan akan menjadi peluang yang hilang bagi organisasi. Di sisi lain, karyawan yang dipaksa berpartisipasi dalam proses yang tidak aman akan mengalami stres kronis yang berdampak pada kesehatan fisik dan mental. Tingkat absensi meningkat, produktivitas menurun, dan karyawan berbakat memilih meninggalkan organisasi. Detert dan Edmondson (2011) menekankan bahwa biaya dari lingkungan di mana karyawan takut berbicara sangat besar bagi organisasi. Biaya ini mencakup keputusan yang lebih buruk karena kurangnya informasi, penurunan moral karyawan, dan hilangnya kepercayaan terhadap kepemimpinan. Dalam jangka panjang, organisasi dengan budaya diam seperti ini akan tertinggal dari pesaing yang lebih adaptif dan terbuka terhadap masukan dari semua level. Pemimpin yang tidak memahami kerentanan yang mereka ciptakan melalui kekuasaan mereka akan terus menjalankan praktik yang kontraproduktif. Mereka mungkin secara tulus percaya bahwa mereka mendukung partisipasi namun perilaku sehari hari mereka mengirim pesan sebaliknya. Mengatasi masalah ini memerlukan introspeksi dari pemimpin dan perubahan sistemik dalam cara organisasi menangani partisipasi karyawan.

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis makna keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan bersama dalam hubungannya dengan kerentanan terhadap figur kepemimpinan. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur perilaku organisasi dan manajemen partisipatif. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi pemimpin untuk merancang proses partisipasi yang aman dan bermakna bagi karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi kepustakaan kualitatif yang bertujuan untuk mengeksplorasi makna keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan

bersama dan kerentanan terhadap figur kepemimpinan. Pendekatan kualitatif dipilih karena permasalahan yang diteliti bersifat multidimensi dan memerlukan pemahaman yang mendalam tentang dinamika psikologis dan relasional yang mendasari partisipasi karyawan. Creswell (2009) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif sangat sesuai untuk menggali fenomena sosial yang kompleks seperti konstruksi makna, persepsi risiko, dan dinamika kekuasaan dalam organisasi. Sumber data utama berasal dari buku teks perilaku organisasi, psikologi industri, serta publikasi ilmiah yang relevan dengan topik partisipasi karyawan dan kepemimpinan.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis isi kualitatif seperti yang dikembangkan oleh Krippendorff (2004). Proses analisis dimulai dengan membaca seluruh bahan pustaka secara saksama untuk menangkap argumen kunci dari setiap penulis. Tahap selanjutnya adalah pengorganisasian bahan ke dalam kategori tematik yang mencerminkan berbagai aspek makna keterlibatan karyawan dan kerentanan. Kategori pertama berisi konsep tentang partisipasi karyawan dan berbagai bentuk implementasinya dalam organisasi. Kategori kedua mengelompokkan berbagai teori tentang psychological safety dan faktor faktor yang menciptakan atau menghambatnya. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang kerentanan dalam hubungan atasan bawahan dan bagaimana kekuasaan mempengaruhi perilaku berbicara. Kategori keempat mengorganisasikan bahan tentang konsekuensi dari partisipasi otentik versus partisipasi semu bagi karyawan dan organisasi. Setelah kategorisasi selesai, dilakukan pembacaan ulang untuk menemukan pola hubungan antar konsep konsep tersebut. Pola yang teridentifikasi kemudian dibandingkan antar penulis untuk menilai konsistensi dan titik temu argumen. Proses triangulasi ini penting untuk memastikan kesimpulan tidak bias oleh sudut pandang satu penulis saja. Tahap terakhir adalah sintesis di mana berbagai pola hubungan diintegrasikan menjadi kerangka konseptual tentang makna keterlibatan karyawan dalam lingkup kerentanan terhadap kepemimpinan. Validitas temuan dijaga melalui audit jejak yang mendokumentasikan setiap langkah analisis secara sistematis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Psychological safety merupakan kondisi psikologis di mana karyawan merasa aman untuk mengambil risiko interpersonal seperti menyuarakan pendapat berbeda tanpa takut akan konsekuensi negatif (Ming et al., 2015). Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Schein dan Bennis dalam lingkup perubahan organisasi dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Kahn serta Edmondson. Psychological safety berbeda dari kepercayaan interpersonal karena lebih berfokus pada persepsi tentang konsekuensi dari tindakan tertentu dalam lingkup kelompok (Edmondson & Lei, 2014). Dalam lingkungan yang aman secara psikologis, karyawan percaya bahwa berbicara tentang masalah atau ketidaksetujuan tidak akan menyebabkan mereka dihukum atau

dipermalukan. Sebaliknya dalam lingkungan yang tidak aman, karyawan akan menarik diri dan memilih untuk tidak menyuarakan pendapat mereka meskipun mereka memiliki informasi penting. Edmondson (1999) dalam penelitiannya tentang tim di rumah sakit menemukan bahwa psychological safety adalah prediktor terkuat dari perilaku belajar tim. Tim yang merasa aman secara psikologis lebih mungkin melaporkan kesalahan yang mereka buat, sehingga organisasi dapat belajar dan memperbaiki sistem (Andayani et al., 2010). Sebaliknya tim yang tidak aman cenderung menyembunyikan kesalahan, menyebabkan masalah yang sama berulang terus menerus tanpa perbaikan (Davies & Protection, 2016). Temuan ini menunjukkan bahwa kerentanan bukanlah kelemahan yang harus dihindari tetapi merupakan kondisi yang diperlukan untuk pembelajaran dan perbaikan organisasi. Pemimpin yang memahami hal ini akan berusaha menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk menjadi rentan.

Kepemimpinan yang mendukung keterbukaan dan menghargai kontribusi karyawan merupakan faktor kunci untuk menciptakan psychological safety. Pemimpin yang otoriter dan menghukum kritik akan dengan cepat memadamkan segala upaya partisipasi karena karyawan akan belajar bahwa berbicara itu berbahaya (Akella, 2016). Sebaliknya pemimpin yang merespons masukan karyawan dengan rasa terima kasih dan tindak lanjut yang konstruktif akan mendorong partisipasi yang lebih besar. Detert dan Edmondson (2011) mengidentifikasi bahwa pemimpin mempengaruhi psychological safety melalui tiga mekanisme utama. Mekanisme pertama adalah keteladanan di mana pemimpin menunjukkan kerentanan mereka sendiri dengan mengakui kesalahan dan ketidaktahuan. Ketika pemimpin bersedia mengakui bahwa mereka tidak memiliki semua jawaban, mereka memberi izin kepada karyawan untuk melakukan hal yang sama (Koesters et al., 2017). Mekanisme kedua adalah invitasi di mana pemimpin secara eksplisit meminta masukan dan menunjukkan bahwa mereka benar benar menginginkan pendapat karyawan. Invitasi harus tulus dan diikuti dengan tindakan yang menunjukkan bahwa masukan dihargai. Mekanisme ketiga adalah responsivitas di mana pemimpin menanggapi masukan karyawan dengan serius, baik dengan menerima saran atau menjelaskan mengapa saran tidak dapat diimplementasikan saat ini. Ketika karyawan melihat bahwa suara mereka menghasilkan tindakan, mereka akan terus berpartisipasi di masa depan. Sebaliknya jika suara mereka secara konsisten diabaikan, mereka akan berhenti berusaha dan suara organisasi menjadi sunyi.

Kerentanan terhadap figur kepemimpinan dalam lingkup pengambilan keputusan bersama memiliki dua wajah yang saling bertentangan yaitu sebagai risiko yang harus dikelola dan sebagai kondisi yang diperlukan untuk keterbukaan (Meyer et al., 2017). Di satu sisi, kerentanan adalah realitas yang tidak dapat dihindari karena pemimpin memiliki kekuasaan yang lebih besar atas kehidupan profesional karyawan. Mengabaikan kerentanan ini dengan bersikap bahwa karyawan seharusnya tidak perlu takut adalah naif dan tidak

membantu. Karyawan yang mengabaikan kerentanan mereka dan berbicara tanpa perhitungan dapat mengalami konsekuensi serius bagi karir mereka. Di sisi lain, tanpa bersedia menjadi rentan, karyawan tidak akan pernah mengungkapkan ide-ide terbaik mereka atau melaporkan masalah yang memerlukan perhatian. Organisasi memerlukan keberanian dari karyawan untuk berbicara dan keterbukaan dari pemimpin untuk mendengarkan (Pierce, 2016). Paradox ini tidak dapat dipecahkan dengan menghilangkan salah satu sisi tetapi dengan mengelola ketegangan antara keduanya secara bijaksana. Edmondson (1999) berargumen bahwa psychological safety adalah mekanisme yang memungkinkan individu untuk menjadi rentan tanpa merasa terancam. Dalam lingkungan yang aman secara psikologis, karyawan dapat menurunkan pertahanan mereka dan berbicara secara otentik karena mereka percaya bahwa lingkungan akan merespons dengan adil. Membangun psychological safety bukan berarti menghilangkan akuntabilitas atau standar kinerja yang tinggi. Sebaliknya, psychological safety dan standar tinggi adalah dua sisi mata uang yang sama, keduanya diperlukan untuk kinerja yang unggul dalam lingkungan yang kompleks (Edmondson, 2008). Membangun budaya yang mendukung psychological safety memerlukan komitmen dari seluruh anggota organisasi, termasuk pemimpin dan karyawan, untuk menciptakan ruang di mana setiap suara dihargai.

Proses pengambilan keputusan bersama yang bermakna memerlukan desain prosedural yang melindungi karyawan yang berpartisipasi dari pembalasan (Grasser et al., 2017). Perlindungan ini dapat berupa kebijakan anti pembalasan yang jelas, saluran pelaporan anonim, atau keterlibatan pihak ketiga dalam evaluasi kinerja. Atasan yang efektif dalam retensi adalah mereka yang memberikan otonomi yang cukup kepada bawahan, yang secara aktif mendukung pengembangan karier mereka, yang mengenali dan menghargai kontribusi mereka, serta yang bertindak sebagai pelindung (advocate) bagi bawahan dalam pengambilan keputusan organisasi (Irfan et al., 2013). Namun kebijakan formal saja tidak cukup tanpa didukung oleh norma informal yang menghargai keterbukaan dan menghukum pembalasan. Karyawan sangat peka terhadap inkonsistensi antara kebijakan formal dan perilaku aktual pemimpin. Ketika kebijakan menjanjikan perlindungan tetapi praktik menunjukkan bahwa pembalasan terjadi tanpa sanksi, kebijakan tersebut kehilangan kredibilitas. Vroom dan Yetton (1973) dalam model pengambilan keputusan partisipatif mereka mengakui bahwa tingkat partisipasi yang tepat bergantung pada karakteristik situasi. Partisipasi penuh dalam pengambilan keputusan bersama hanya tepat jika karyawan memiliki informasi yang relevan dan jika penerimaan terhadap keputusan penting untuk implementasi. Jika karyawan tidak memiliki informasi yang cukup atau jika keputusan harus dibuat dengan cepat, partisipasi penuh mungkin tidak efisien. Model ini memberikan panduan bagi pemimpin tentang kapan melibatkan karyawan dan kapan membuat keputusan secara otoritatif (Darmawan, 2012). Namun model ini tidak secara eksplisit mempertimbangkan

aspek kerentanan dan psychological safety yang mempengaruhi kualitas partisipasi. Seorang karyawan yang secara objektif memiliki informasi yang relevan mungkin tetap tidak berpartisipasi jika ia merasa tidak aman untuk berbicara.

Dinamika kekuasaan dalam pengambilan keputusan bersama sangat dipengaruhi oleh apakah partisipasi bersifat wajib atau sukarela (Meadows, 2017). Dalam sistem partisipasi wajib di mana karyawan diharuskan memberikan masukan, tekanan untuk menyesuaikan diri dapat meningkat. Karyawan yang tidak ingin berpartisipasi mungkin memberikan jawaban yang aman atau sekadar mengulangi apa yang dikatakan orang lain untuk memenuhi persyaratan (Fabian et al., 2005). Kualitas masukan dalam sistem wajib cenderung lebih rendah dibandingkan dalam sistem sukarela karena kurangnya motivasi intrinsik. Sebaliknya dalam sistem sukarela, karyawan yang memilih untuk berpartisipasi cenderung lebih termotivasi dan memberikan masukan yang lebih berkualitas (Mardikaningsih & Darmawan, 2011). Namun sistem sukarela juga memiliki kelemahan yaitu hanya karyawan tertentu yang selalu berpartisipasi sementara yang lain diam. Suara dari karyawan yang dominan dapat mendominasi proses pengambilan keputusan, menenggelamkan perspektif yang berbeda dari karyawan yang lebih pendiam. Dalam jangka panjang, partisipasi sukarela dapat memperkuat ketidaksetaraan suara yang sudah ada dalam kelompok. Pemimpin perlu waspada terhadap dinamika ini dan secara aktif mencari masukan dari mereka yang cenderung diam. Teknik seperti round robin di mana setiap anggota diminta berbicara secara bergiliran dapat memastikan bahwa semua suara didengar (Heath et al., 2014). Namun teknik ini harus diterapkan dengan sensitivitas karena memaksa orang yang tidak nyaman berbicara dapat meningkatkan rasa kerentanan mereka. Pemimpin perlu menciptakan norma bahwa semua kontribusi dihargai dan bahwa tidak ada pertanyaan bodoh atau ide yang terlalu aneh untuk didiskusikan (Hutomo & Darmawan, 2011).

Perbedaan budaya nasional mempengaruhi makna keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan bersama dan persepsi kerentanan terhadap figur kepemimpinan (Jiang et al., 2015). Pemimpin berusaha untuk memahami, mengartikulasikan, dan mewujudkan kebutuhan, aspirasi, dan kepentingan anggotanya (Hariani & Mardikaningsih, 2014). Dalam budaya dengan jarak kekuasaan yang tinggi, bawahan menerima bahwa pemimpin memiliki hak istimewa dan tidak perlu dipertanyakan. Partisipasi dalam budaya seperti ini dapat dianggap tidak hormat atau sebagai bentuk pelanggaran terhadap hierarki yang mapan (Parmenter, 2007). Karyawan dalam budaya jarak kekuasaan tinggi mungkin menolak tawaran untuk berpartisipasi karena mereka merasa tidak kompeten atau tidak pantas untuk terlibat dalam keputusan manajerial (Rojak & Darmawan, 2015). Sebaliknya dalam budaya dengan jarak kekuasaan rendah, partisipasi adalah norma yang diharapkan dan pemimpin yang tidak melibatkan bawahan dianggap otoriter. Dalam lingkup global, perusahaan multinasional yang menerapkan praktik partisipasi

yang sama di semua negara mungkin menghadapi resistensi di negara dengan jarak kekuasaan tinggi (Jiang et al., 2015). Pemimpin perlu menyesuaikan pendekatan mereka dengan ekspektasi budaya setempat tanpa mengorbankan prinsip dasar keadilan dan keterbukaan. Budaya organisasi yang terbuka akan membantu karyawan dalam proses perbaikan kinerja (Darmawan & Mardikaningsih, 2012). Hofstede (1980) dalam penelitian lintas budaya tentang nilai nilai kerja mengidentifikasi jarak kekuasaan sebagai salah satu dimensi yang paling mempengaruhi hubungan atasan bawahan. Meskipun penelitian Hofstede sudah berusia beberapa dekade, temuan tentang perbedaan jarak kekuasaan antar budaya masih relevan hingga saat ini. Pemimpin ekspatriat yang ditempatkan di negara dengan jarak kekuasaan yang sangat berbeda dari budaya asal mereka perlu pelatihan khusus tentang cara memfasilitasi partisipasi yang sesuai dengan budaya setempat (Zhang et al., 2011).

Konsekuensi dari pengabaian terhadap kerentanan karyawan dalam proses pengambilan keputusan bersama sangat serius dan mencakup berbagai level organisasi (Darmawan, 2010). Pada level individu, karyawan yang merasa rentan akan mengalami stres kronis yang bermanifestasi dalam gejala fisik seperti sakit kepala, gangguan tidur, dan masalah pencernaan (Goh et al., 2015). Stres psikologis dari ketakutan terus menerus akan pembalasan juga dapat menyebabkan depresi dan kecemasan yang memerlukan intervensi profesional (Fitriyani et al., 2011). Pada level kelompok, kurangnya psychological safety menyebabkan menurunnya kohesi dan kerjasama karena anggota kelompok tidak saling percaya. Anggota kelompok menghabiskan energi untuk melindungi diri daripada bekerja sama mencapai tujuan bersama. Informasi yang seharusnya dibagikan disembunyikan karena takut digunakan untuk melawan mereka. Pada level organisasi, budaya diam menyebabkan organisasi kehilangan kemampuan untuk belajar dari kesalahan dan beradaptasi dengan perubahan. Masalah kecil yang seharusnya dapat diperbaiki lebih awal berkembang menjadi krisis besar karena tidak ada yang melaporkannya. Di sisi lain, kelompok yang selalu menghindari konflik cenderung mengalami groupthink di mana anggota takut menyuarakan pendapat berbeda demi menjaga harmoni semu. Hal ini berbahaya karena dapat menghilangkan mekanisme koreksi internal yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang berkualitas (Jahroni et al., 2015). Inovasi terhambat karena karyawan tidak berani mengusulkan ide baru yang mungkin gagal. Karyawan berbakat yang merasa tidak dihargai dan tidak aman akan meninggalkan organisasi, membawa pengetahuan dan keterampilan mereka ke pesaing. Detert dan Edmondson (2011) mengkritik bahwa banyak organisasi secara tidak sadar menciptakan kondisi yang mendorong karyawan untuk diam meskipun manajemen secara verbal mendukung partisipasi. Inkonsistensi antara kata kata dan tindakan ini lebih merusak daripada jika manajemen secara terbuka menyatakan bahwa mereka tidak menginginkan partisipasi. Ketika karyawan diberi harapan palsu bahwa suara mereka penting tetapi

kemudian diabaikan, kekecewaan yang dihasilkan lebih besar daripada jika tidak ada harapan sama sekali.

PENUTUP

Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan bersama memiliki makna yang kompleks dan sangat dipengaruhi oleh konteks kerentanan terhadap figur kepemimpinan. Psychological safety merupakan kondisi yang memungkinkan karyawan untuk menjadi rentan dan berpartisipasi secara otentik tanpa takut akan konsekuensi negatif. Pemimpin mempengaruhi psychological safety melalui keteladanan, invitasi, dan responsivitas terhadap masukan karyawan. Kerentanan terhadap kepemimpinan memiliki dua wajah yaitu sebagai risiko yang harus dikelola dan sebagai kondisi yang diperlukan untuk keterbukaan dan pembelajaran. Perlindungan prosedural melalui kebijakan anti pembalasan diperlukan tetapi tidak cukup tanpa didukung oleh norma informal yang menghargai keterbukaan. Partisipasi sukarela menghasilkan kualitas masukan yang lebih tinggi namun dapat memperkuat ketidaksetaraan suara dalam kelompok. Perbedaan budaya nasional dalam jarak kekuasaan mempengaruhi makna partisipasi dan persepsi kerentanan di berbagai negara. Pengabaian terhadap kerentanan karyawan mengakibatkan konsekuensi serius pada level individu, kelompok, dan organisasi termasuk stres, menurunnya kerjasama, dan hilangnya kemampuan belajar organisasi. Makna keterlibatan karyawan tidak dapat dipahami secara terpisah dari kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan serta sistem yang melindungi atau membahayakan mereka yang berpartisipasi.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya model yang mengintegrasikan psychological safety dengan dinamika kekuasaan dan kerentanan untuk menjelaskan partisipasi karyawan. Peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris hubungan antara gaya kepemimpinan, psychological safety, dan kualitas partisipasi karyawan dalam berbagai konteks budaya. Bagi praktisi organisasi, rekomendasi utama adalah melakukan audit psychological safety secara berkala melalui survei anonim untuk mendeteksi area di mana karyawan merasa tidak aman untuk berbicara. Pemimpin perlu dilatih untuk menunjukkan kerentanan mereka sendiri dengan mengakui kesalahan dan ketidaktahuan sebagai cara memberi izin kepada karyawan untuk melakukan hal yang sama. Sistem evaluasi kinerja harus dirancang untuk memberi penghargaan pada karyawan yang menyuarakan masalah konstruktif, bukan hanya pada mereka yang selalu setuju. Kebijakan anti pembalasan harus dikomunikasikan secara jelas dan ditegakkan secara konsisten dengan memberikan sanksi kepada mereka yang melakukan pembalasan. Dalam pengambilan keputusan kelompok, teknik seperti round robin dan anonymous suggestion box dapat digunakan untuk memastikan semua suara didengar tanpa tekanan sosial. Pemimpin perlu secara sadar mencari masukan dari karyawan yang cenderung diam dan memvalidasi kontribusi mereka secara

publik. Dalam lingkup multinasional, praktik partisipasi perlu disesuaikan dengan ekspektasi budaya setempat tanpa mengorbankan prinsip keadilan dan keterbukaan. Investasi dalam pelatihan psychological safety dan keterampilan komunikasi non defensif memberikan pengembalian yang tinggi melalui peningkatan inovasi dan pembelajaran organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Akella, D. (2016). Dialogue for Fostering Participation or Manipulation. *SAGE Open*, 6(2), 2158244016642422. <https://doi.org/10.1177/2158244016642422>
- Andayani, D., Kabalmay, S., Resandi, R., & Darmawan, D. (2010). *Pemberdayaan karyawan berbasis keunggulan bersaing*. IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, 76(3), 98-105.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Darmawan, D. (2010). *Budaya organisasi*. Metromedia, Surabaya.
- Darmawan, D. (2011). Mekanisme liquidity trap dan kegagalan kebijakan moneter konvensional setelah krisis global. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 73-84.
- Darmawan, D. (2012). Studi empiris tentang hubungan antara keadilan organisasi dan keterikatan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 27-32.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Pena Semesta – PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2014). Studi tentang hubungan pengawasan kerja, penilaian kinerja dan pengembangan karir. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 17-24.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2012). Pengukuran kinerja organisasi melalui key performance indicators yang efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 50-72.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32-42.
- Davies, M., & Protection, M. (2016). The importance of being honest. *BMJ*, 354. <https://doi.org/10.1136/SBMJ.I1933>
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken for granted rules of self censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.

Drucker, P. F. (2006). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. HarperCollins.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Edmondson, A. C. (2008). Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams. 255–275. <https://doi.org/10.1002/9780470696712.CH13>

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Social Science Research Network*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-031413-091305>

Ernawati, & Mardikaningsih, R. (2015). Sistem Penghargaan dan Insentif Sebagai Alat Pengarah Perilaku Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 65–76.

Fabian, L. E. A., Toomey, T. L., Mitchell, R., Erickson, D. J., Vessey, J., & Wagenaar, A. C. (2005). Do organizations that voluntarily participate in a program differ from non-participating organizations? *Evaluation and Program Planning*, 28(2), 161–165. <https://doi.org/10.1016/J.EVALPROGPLAN.2004.07.008>

Fitriyani, F. I., Lembong, D., Zaidi, I., & Darmawan, D. (2011). Pengaruh hubungan kerja dan kompleksitas kerja terhadap niat berpindah kerja melalui stres kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 23-36.

Goh, J., Pfeffer, J., & Zenios, S. A. (2015). Workplace Stressors & Health Outcomes: Health Policy for the Workplace. 1(1), 43–52. <https://doi.org/10.1353/BSP.2015.0001>

Grasser, R. A., Majerczyk, M., Staehle, M., Yang, D., & Yang, D. (2017). The Benefits of Deliberative Involvement in the Design of Incomplete Feedback Systems. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.3022155>

Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2014). Peran servant leadership untuk meningkatkan efektivitas tim. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 39-50.

Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2016). Makna Penghargaan dalam Sistem Kompensasi dan Tunjangan Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 42–56.

Hariani, M., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2014). Desain Kompensasi Strategis untuk Menyelaraskan Perilaku Kerja dengan Tujuan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 51–62.

Heath, K., Flynn, J., & Holt, M. D. (2014). Women, find your voice. *Harvard Business Review*, 92(6), 118–121.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Sage Publications.
- Hutomo, S. & Darmawan, D. (2011). Optimalisasi manajemen sumber daya manusia menuju keunggulan bersaing. *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Arifin, S. (2013). Strategi retensi talenta yang efektif dalam organisasi modern serta faktor keberhasilan implementasinya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 52-63.
- Irfan, M., Arifin, S., Darmawan, D., Al Hakim, Y. R., & Putra, A. R. (2015). Standar Kompetensi Sebagai Alat Penyamaan Persepsi Kerja dalam Manajemen Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 25-36.
- Irfan, M., Darmawan, D., & Arifin, S. (2014). Proses Penataan Ulang Fungsi SDM Seiring Perubahan Strategi Korporasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 63-74.
- Jahroni, Darmawan, D., & Rojak, J. A. (2015). Manajemen Konflik dalam Dinamika Kelompok Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 49-60.
- Jahroni, J., & Darmawan, D. (2013). Sensemaking dan role conflict dalam pengembangan bawahan oleh manajer lini. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 17-28.
- Jahroni, J., Darmawan, D., & Rojak, J. A. (2015). Manajemen konflik dalam dinamika kelompok kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 49-60.
- Jiang, Y., Colakoglu, S., Colakoglu, S., Lepak, D. P., Blasi, J. R., & Kruse, D. L. (2015). Involvement work systems and operational effectiveness: Exploring the moderating effect of national power distance. *Journal of International Business Studies*, 46(3), 332-354. <https://doi.org/10.1057/JIBS.2014.61>
- Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). *Pengantar manajemen bisnis*. Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Koesters, S. C., Shea, T., & Satiani, B. (2017). It's about the people, not being the boss. *Physician Leadership Journal*, 4(1), 24-27.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed.). Sage Publications, Thousand Oaks.
- Lestari, U. P., & Darmawan, D. (2014). Studi tentang hubungan motivasi dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 1-6.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Mekanisme pengelolaan bakat dalam memperkuat posisi kompetitif perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1).
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Mekanisme pengelolaan bakat dalam memperkuat posisi kompetitif perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 57-72.

- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55–66.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human Resource Information System untuk Mendukung Pengelolaan dan Penilaian Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41–51.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2016). Strategi Pengembangan Kompetensi Inti untuk Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 35–48.
- Meadows, G. (2017). Shared decision making: a consideration of historical and political contexts. *World Psychiatry*, 16(2), 154–155. <https://doi.org/10.1002/WPS.20413>
- Meyer, F., Fevre, D. L., & Robinson, V. M. J. (2017). How leaders communicate their vulnerability: implications for trust building. *International Journal of Educational Management*, 31(2), 221–235. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2015-0150>
- Ming, C., Xiaoying, G., Huizhen, Z., & Bin, R. (2015). A Review on Psychological Safety: Concepts, measurements, antecedents and Consequences variables. 433–440. <https://doi.org/10.2991/ICSSTE-15.2015.118>
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412.
- Parmenter, D. (2007). Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs. John Wiley & Sons.
- Pierce, B. R. (2016). Speaking Up: It Requires Leadership Maturity. *Nurse Leader*, 14(6), 413–418. <https://doi.org/10.1016/J.MNL.2016.08.005>
- Putra, A. R., Arifin, S., & Darmawan, D. (2017). Total Quality Management dalam Membangun Kualitas dan Kemampuan Keberlanjutan Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 57–73.
- Putra, A. R., Darmawan, D., & Al Hakim, Y. R. (2014). Mekanisme Penciptaan dan Perlindungan Keahlian Inti untuk Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 37–50.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2015). Strategi Kompensasi yang Kompetitif untuk Mendukung Retensi Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 53–64.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision making. University of Pittsburgh Press.
- Zhang, Z., Wang, M., & Fleenor, J. W. (2011). Effects of participative leadership: the moderating role of cultural values. 2011(1), 1–6. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2011.65869732>