

Compassionate Leadership dan Employee Voice Behaviour: Mediasi Self-efficacy pada Tenaga Kesehatan

¹Melda Aulia Ramadhani

²Robiansyah

³Saida Zainurossalamia ZA

⁴Dwi Martiyanti

⁵Muhammad Rinaldi

^{1,2,3,4,5}Universitas Mulawarman

Email: meldaaulia.ramadhani@feb.unmul.ac.id

Abstract. Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan antara Compassionate leadership dan Employee voice behaviour serta menguji peran mediasi Self-efficacy pada tenaga kesehatan perempuan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei cross-sectional terhadap 240 perawat dan bidan di Kalimantan Timur, Indonesia, yang dipilih melalui purposive sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner daring dan luring serta dianalisis menggunakan partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) dengan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Compassionate leadership berhubungan positif dan signifikan dengan Self-efficacy, sedangkan Self-efficacy berhubungan positif dan signifikan dengan Employee voice behaviour. Pengaruh tidak langsung Compassionate leadership terhadap Employee voice behaviour melalui Self-efficacy juga positif dan signifikan. Namun, hubungan langsung antara Compassionate leadership dan Employee voice behaviour tetap signifikan, sehingga menunjukkan pola complementary partial mediation. Temuan ini menunjukkan bahwa Self-efficacy merupakan salah satu mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana Compassionate leadership berkaitan dengan Employee voice behaviour. Penelitian ini memperluas penerapan Social Cognitive Theory dengan menghubungkan sumber daya relasional dari Leadership dengan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyampaikan gagasan dan kekhawatiran secara konstruktif di lingkungan pelayanan kesehatan.

Keywords: *Compassionate leadership, Self-efficacy, Employee voice behaviour, tenaga kesehatan*

PENDAHULUAN

Tenaga kesehatan merupakan kelompok yang memiliki posisi penting dalam mengidentifikasi permasalahan pelayanan karena berinteraksi langsung dengan pasien, rekan kerja, dan berbagai prosedur organisasi. Di Kalimantan Timur, Dinas Kesehatan mencatat 11.113 perawat dan 5.168 bidan pada tahun 2024, yang menunjukkan besarnya peran kedua profesi tersebut dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan (Dinas Kesehatan Provinsi Kalimantan Timur, 2025). Pada saat yang sama, kemampuan menyampaikan masalah, kekhawatiran, dan saran belum selalu menjadi praktik yang mudah bagi tenaga kesehatan. Penelitian pada perawat di Indonesia menunjukkan bahwa 42,5% responden memiliki kemampuan speak up pada kategori cukup dan 26,0% masih berada pada kategori kurang, sedangkan hanya 31,5% berada pada kategori baik (Fitriani et al., 2021). Bukti yang lebih luas juga menunjukkan bahwa keputusan perawat untuk menyampaikan voice dipengaruhi oleh faktor individual, hubungan dalam tim, dukungan organisasi, serta

hierarchy dan *power differentials* (Lee et al., 2021). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa *employee voice behaviour* bukan sekadar isu konseptual, tetapi merupakan persoalan yang relevan dalam pengelolaan tenaga kesehatan. *Employee voice behaviour* memungkinkan karyawan menyampaikan gagasan, saran, kekhawatiran, dan rekomendasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki proses kerja, koordinasi, dan kualitas pelayanan (Irwansyah et al., 2025; Kepplinger et al., 2024; Ramadhani, Rinaldi, et al., 2025). Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mendorong perawat dan bidan untuk menyampaikan *voice* secara konstruktif menjadi penting, khususnya dalam penelitian tentang pelayanan kesehatan di Kalimantan Timur.

Meskipun demikian, *Employee voice behaviour* bersifat sukarela dan dapat mengandung risiko interpersonal karena karyawan mungkin mempertanyakan praktik yang telah berlangsung, mengangkat persoalan tertentu, atau menyampaikan pandangan yang berbeda dari rekan kerja maupun supervisor. Karena itu, karyawan tidak hanya mempertimbangkan apakah menyampaikan pendapat merupakan tindakan yang layak dilakukan, tetapi juga apakah mereka mampu mengomunikasikan pandangannya secara efektif. *Leadership* menjadi penting dalam keputusan tersebut karena supervisor turut membentuk kondisi sosial ketika karyawan menghadapi permasalahan di tempat kerja. *Compassionate leadership* relevan karena mencakup perhatian terhadap kesulitan karyawan, upaya memahami kondisi yang mereka hadapi, respons empatik, serta tindakan untuk memberikan bantuan (Hudayah et al., 2023, 2024; Sansó et al., 2022). mengenai compassion juga menunjukkan bahwa kondisi interpersonal yang penuh kepedulian dapat mendukung *employee voice behaviour*. Kepedulian tim dapat mengurangi proses yang menghambat karyawan untuk menyampaikan suara ketika menghadapi situasi sulit (Wee & Fehr, 2021), sedangkan *organisational compassion* berkaitan dengan *employee voice behaviour* melalui *perceived insider status* dan *felt responsibility* (Guo & Wang, 2022; Ramadhani, Ambarita, et al., 2025; Rinaldi et al., 2025). Namun, bukti tersebut belum sepenuhnya menjelaskan apakah *Compassionate leadership* juga dapat memperkuat keyakinan karyawan terhadap kemampuan dirinya.

Self-efficacy menawarkan mekanisme psikologis yang dapat menjelaskan hubungan tersebut. *Self-efficacy* mencerminkan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menghadapi tugas yang sulit, kejadian yang tidak terduga, dan berbagai situasi yang menantang. Keyakinan ini relevan dengan *Employee voice behaviour* karena mengenali suatu permasalahan saja belum cukup; karyawan juga perlu merasa mampu merumuskan pandangannya, menyampaikannya secara tepat, serta menghadapi kemungkinan ketidaksetujuan. Penelitian sebelumnya mendukung hubungan tersebut. *Work-related Self-efficacy* telah diidentifikasi sebagai mekanisme yang menghubungkan *job autonomy* dengan *voice behaviour* (Dedahanov et al., 2019), sedangkan Eibl et al. (2020) menunjukkan bahwa keyakinan terhadap kemampuan diri turut menjelaskan variasi dalam *employee voice behaviour* karyawan. Penelitian kepemimpinan juga menunjukkan bahwa *self-efficacy* dapat memediasi hubungan antara *leader-member exchange* dan *employee*

voice behaviour karyawan (Liu et al., 2021; Ramadhani, Martiyanti, et al., 2025; Ramadhani & Rinaldi, 2023). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa karyawan dengan *Self-efficacy* yang lebih kuat cenderung lebih siap menyampaikan gagasan dan kekhawatiran terkait pekerjaan ketika tindakan tersebut melibatkan ketidakpastian interpersonal.

Temuan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa peran *self-efficacy* dalam menjelaskan *employee voice behaviour* belum sepenuhnya seragam. Dedahanov et al. (2019) menemukan bahwa *work-related self-efficacy* berhubungan signifikan dengan *prohibitive voice*, tetapi tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan *promotive voice*. Eibl et al. (2020) menunjukkan bahwa peran *general self-efficacy* terhadap *voice* juga bergantung pada *kondisi leadership*, karena hubungan tidak langsung yang mereka identifikasi berubah ketika *supportive leadership* berada pada tingkat yang tinggi. Sementara itu, Liu et al. (2021) menemukan bahwa *self-efficacy* berperan sebagai partial mediator dalam hubungan antara *leader-member exchange* dan *employee voice behaviour*. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa kontribusi *self-efficacy* terhadap *voice* dapat bergantung pada bentuk *voice*, karakteristik *leadership*, dan hubungan tersebut berlangsung. Pada sisi lain, penelitian mengenai *compassion* menunjukkan mekanisme yang berbeda. *Organisational compassion* dapat berhubungan dengan *employee voice* secara langsung maupun melalui *felt responsibility* dan *perceived insider status* (Guo & Wang, 2022), sedangkan *team compassion* berperan sebagai kondisi kontekstual yang mengurangi dampak *negatif suffering* terhadap *employee voice* dalam situasi krisis (Wee & Fehr, 2021). Dengan demikian, literatur yang ada telah menunjukkan pentingnya *self-efficacy* maupun *compassion* terhadap *voice*, tetapi belum menjelaskan apakah *compassionate leadership* sebagai perilaku pemimpin secara spesifik dapat membentuk *employee voice behaviour* melalui penguatan *general self-efficacy*. Kesenjangan inilah yang menjadi posisi penelitian ini.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menganalisis bagaimana *compassionate leadership* berhubungan dengan *employee voice behaviour* melalui *self-efficacy* pada 240 perawat dan bidan perempuan di Kalimantan Timur, Indonesia. Secara khusus, penelitian ini menguji hubungan *compassionate leadership* dengan *self-efficacy*, hubungan *self-efficacy* dengan *employee voice behaviour*, hubungan langsung *compassionate leadership* dengan *employee voice behaviour*, serta peran mediasi *self-efficacy* dalam hubungan tersebut. Penelitian ini menempatkan *self-efficacy* sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan sumber daya relasional yang berasal dari *compassionate leadership* dengan keyakinan internal karyawan terhadap kemampuannya. Berbeda dari penelitian sebelumnya yang menguji *job autonomy*, *leader-member exchange*, *supportive leadership*, *team compassion*, atau *organisational compassion*, penelitian ini berfokus pada *compassionate leadership* sebagai *antecedent employee voice behaviour* dan menguji *general self-efficacy* sebagai mekanisme mediasinya. Bukti dari perawat dan bidan perempuan juga memperluas pengujian hubungan tersebut

pada pelayanan kesehatan yang ditandai oleh intensitas koordinasi interpersonal dan kebutuhan komunikasi konstruktif dalam menghadapi permasalahan kerja.

LANDASAN TEORI

Social Cognitive Theory menjelaskan bagaimana *Compassionate leadership* dapat memengaruhi *Employee voice behaviour* melalui *Self-efficacy*. Teori ini menekankan hubungan timbal balik antara faktor personal, perilaku, dan lingkungan sosial, dengan *Self-efficacy* merujuk pada keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk melakukan tindakan yang diperlukan dalam menghadapi situasi tertentu (Bandura, 1997). Keyakinan tersebut dapat berkembang melalui pengalaman, pembelajaran sosial, dorongan dari orang lain, serta cara individu menafsirkan situasi yang menantang. Pemimpin menjadi bagian penting dari lingkungan sosial karyawan karena dukungan, umpan balik, dan perilaku mereka dapat memengaruhi bagaimana karyawan menilai kemampuan dirinya (Ng et al., 2021; Yan et al., 2022). *Compassionate leadership* relevan karena mencakup perhatian terhadap kesulitan karyawan, upaya memahami kondisi yang mereka hadapi, respons empatik, serta tindakan untuk membantu (Sansó et al., 2022). Perilaku tersebut dapat menciptakan kondisi relasional yang mendukung karyawan dalam menghadapi tuntutan kerja, menafsirkan tantangan secara lebih konstruktif, dan memperkuat *Self-efficacy*. *Self-efficacy* yang lebih kuat selanjutnya dapat mendorong karyawan untuk menyampaikan gagasan, saran, dan kekhawatiran ketika menghadapi ketidakpastian, tekanan, atau permasalahan kompleks dalam pekerjaan sehari-hari (Östergård et al., 2024).

Compassionate leadership dan Self-efficacy

Compassionate leadership diperkirakan dapat memperkuat *Self-efficacy* karena perilaku pemimpin dapat memengaruhi bagaimana karyawan menilai kemampuannya dalam menghadapi kesulitan di tempat kerja. Pemimpin yang mendengarkan dengan saksama, memahami penyebab permasalahan, menunjukkan kepedulian yang tulus, dan memberikan bantuan yang bermakna dapat menyediakan arahan, dorongan, serta dukungan dalam pemecahan masalah. Dalam perspektif *Social Cognitive Theory*, pengalaman tersebut memberikan informasi yang relevan bagi pembentukan *Self-efficacy*. Umpan balik dan dukungan yang diberikan pemimpin dapat berfungsi sebagai social persuasion, sedangkan keberhasilan menghadapi situasi sulit dengan bantuan yang tepat dapat memperkuat persepsi karyawan bahwa permasalahan kerja dapat dikelola.

Choi et al. (2016) menemukan pada sampel perawat bahwa workplace compassion berkaitan dengan berbagai *outcome* karyawan melalui *Self-efficacy* dan self-esteem, yang menunjukkan bahwa pengalaman menerima *compassion* dapat memperkuat psychological resources karyawan. Penelitian mengenai *Compassionate leadership* dalam konteks pelayanan kesehatan juga menekankan pentingnya pemahaman individual, dukungan, dan penciptaan kondisi yang memungkinkan tenaga kesehatan menghadapi tuntutan pekerjaan secara lebih efektif (Östergård et al., 2024). Meskipun *workplace compassion* dan *Compassionate*

leadership merupakan konstruk yang berbeda, bukti tersebut mendukung pandangan bahwa perilaku pemimpin yang *compassionate* dapat menjadi relational resource yang berkaitan dengan keyakinan lebih kuat terhadap kemampuan diri. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H1: *Compassionate Leadership* Berpengaruh Positif Terhadap *Self-Efficacy*

Self-efficacy* dan *Employee Voice Behaviour

Employee voice behaviour merupakan bentuk komunikasi sukarela berupa gagasan, saran, kekhawatiran, atau rekomendasi yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi kerja. Menyampaikan *voice* dapat mengandung ketidakpastian interpersonal karena karyawan mungkin mempertanyakan praktik yang telah berlangsung, mengangkat isu sensitif, atau menyampaikan pandangan yang berbeda dari rekan kerja maupun supervisor. *Self-efficacy* menjadi relevan karena karyawan yang yakin mampu menyelesaikan masalah, menghadapi kejadian yang tidak terduga, dan mengelola kesulitan akan lebih percaya diri dalam menyampaikan pandangannya serta menghadapi kemungkinan ketidaksetujuan.

Dedahanov et al. (2019) menemukan bahwa work-related *Self-efficacy* berhubungan positif dengan prohibitive *voice*, sedangkan (2020), dengan menggunakan general *Self-efficacy*, menunjukkan bahwa efficacy beliefs membantu menjelaskan perbedaan dalam *Employee voice behaviour*. Penelitian yang menggunakan konstruk yang lebih spesifik, yaitu *voice self-efficacy*, juga menunjukkan bahwa karyawan lebih bersedia menyampaikan *voice* ketika mereka yakin mampu mengemukakan pandangannya secara efektif (Ng et al., 2021; Yan et al., 2022). Penelitian ini menggunakan general *Self-efficacy*, yang mencerminkan keyakinan yang lebih luas dalam menghadapi masalah, kejadian tidak terduga, dan situasi menantang, bukan keyakinan yang secara khusus berkaitan dengan tindakan *voice*. Keyakinan tersebut diperkirakan dapat membantu karyawan menyampaikan gagasan, saran, dan kekhawatiran terkait pekerjaan secara lebih efektif ketika *Employee voice behaviour* melibatkan risiko atau ketidakpastian interpersonal. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: *Self-Efficacy* Berpengaruh Positif Terhadap *Employee Voice Behaviour*

Compassionate Leadership* dan *Employee Voice Behaviour

Compassionate leadership diperkirakan berhubungan langsung dengan *employee voice behaviour* karena perilaku pemimpin turut membentuk kondisi relasional ketika karyawan mempertimbangkan apakah akan menyampaikan gagasan, saran, atau kekhawatiran terkait pekerjaan. Pemimpin yang memberikan perhatian terhadap kesulitan karyawan, berupaya memahami permasalahan yang dihadapi, menunjukkan empati, dan memberikan bantuan yang bermakna dapat menciptakan interaksi yang lebih suportif. Kondisi tersebut dapat mengurangi keraguan karyawan ketika menyampaikan pandangan yang berbeda serta memperkuat keyakinan bahwa masukan yang disampaikan akan mendapat perhatian dari supervisor. Dalam lingkungan pelayanan kesehatan, kondisi ini menjadi relevan

karena perawat dan bidan sering menghadapi situasi kerja yang membutuhkan penyampaian informasi, masalah, dan rekomendasi secara cepat kepada pihak lain.

Bukti empiris mengenai compassion juga mendukung hubungan tersebut. Wee dan Fehr (2021) menunjukkan bahwa *team compassion* dapat mengurangi proses yang menekan *employee voice* dalam situasi yang sulit, sedangkan Guo dan Wang (2022) menemukan bahwa organisational compassion berkaitan dengan *voice* melalui *perceived insider status* dan *felt responsibility*. Meskipun *team compassion* dan organisational compassion berbeda dari *compassionate leadership*, temuan tersebut menunjukkan bahwa kondisi relasional yang berbasis compassion dapat mendorong karyawan untuk menyampaikan *voice*. Pada level pemimpin, *compassionate leadership* mencerminkan perhatian, pemahaman, empati, dan tindakan membantu ketika karyawan mengalami kesulitan (Sansó et al., 2022). Oleh karena itu, semakin kuat *compassionate leadership* yang dirasakan karyawan, semakin besar kecenderungan mereka untuk menyampaikan gagasan, saran, dan kekhawatiran secara konstruktif. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3: *Compassionate Leadership* Berpengaruh Positif Terhadap *Employee Voice Behaviour*

Peran Mediasi *Self-efficacy*

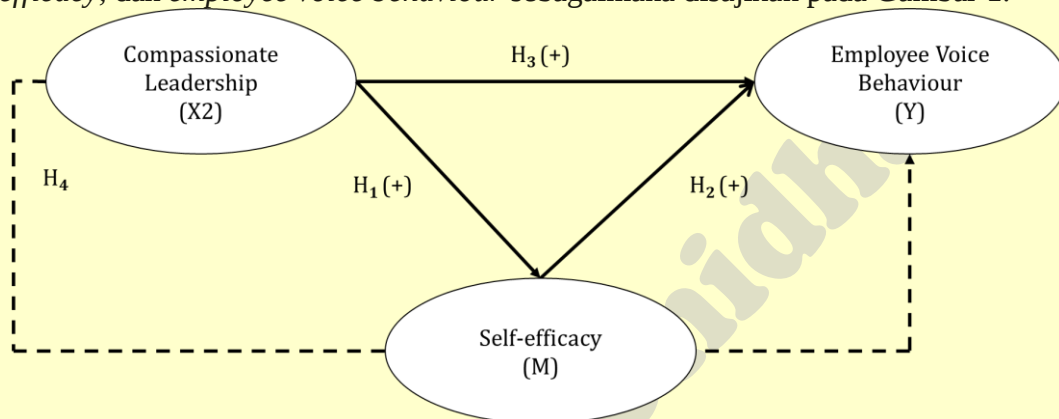
Self-efficacy dapat menjadi mekanisme psikologis yang menghubungkan *Compassionate leadership* dengan *Employee voice behaviour*. *Compassionate leadership* merupakan bagian dari lingkungan sosial karyawan, sedangkan *Self-efficacy* mencerminkan keyakinan internal mengenai kemampuan pribadi. Ketika pemimpin memberikan perhatian terhadap kesulitan karyawan, membantu memahami permasalahan, merespons secara empatik, dan mendukung tindakan konstruktif, karyawan memperoleh pengalaman yang relevan bagi pembentukan *Self-efficacy*. Pengalaman tersebut dapat memperkuat keyakinan mereka dalam menghadapi tantangan kerja. *Self-efficacy* yang lebih kuat selanjutnya dapat meningkatkan kesiapan karyawan untuk menyampaikan gagasan, rekomendasi, dan kekhawatiran dibandingkan memilih diam ketika menghadapi suatu persoalan.

Argumentasi tersebut sejalan dengan bukti bahwa pengalaman *Leadership* dan kondisi sosial yang positif dapat memengaruhi *voice* melalui efficacy beliefs. Liu et al. (2021) menemukan bahwa *Self-efficacy* memediasi hubungan antara leader-member exchange dan *Employee voice behaviour*, sedangkan Ng et al. (2021) dan Yan et al. (2022) menunjukkan bahwa pengalaman sosial dan *Leadership* dapat memperkuat *voice Self-efficacy* dan selanjutnya mendorong karyawan untuk menyampaikan *voice*. *Compassionate leadership* menawarkan dasar relasional yang berbeda karena secara khusus berfokus pada respons pemimpin ketika karyawan menghadapi kesulitan. Dengan membantu karyawan menghadapi dan mengelola situasi tersebut, pemimpin yang *compassionate* dapat memperkuat keyakinan umum terhadap kemampuan diri yang mendukung *Employee voice behaviour* secara konstruktif. Dengan demikian, *Self-efficacy* diperkirakan menjadi mekanisme yang

menerjemahkan sebagian *relational resource* dari *Compassionate leadership* ke dalam *Employee voice behaviour*. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Self-Efficacy Memediasi Hubungan Antara Compassionate Leadership dan Employee Voice Behaviour

Berdasarkan pengembangan hipotesis tersebut, kerangka konseptual penelitian menggambarkan hubungan antara *compassionate leadership*, *self-efficacy*, dan *employee voice behaviour* sebagaimana disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Diolah penulis, 2026

METODE

Penelitian ini menggunakan desain survei kuantitatif *cross-sectional* dengan unit analisis individu, yaitu perawat dan bidan perempuan yang bekerja pada fasilitas pelayanan kesehatan di Kalimantan Timur, Indonesia. Pengumpulan data dilakukan pada Januari hingga Agustus 2025 menggunakan kuesioner yang disebarakan secara daring dan luring. Teknik purposive sampling digunakan dengan kriteria responden berstatus sebagai perawat atau bidan tetap dan telah bekerja sekurang-kurangnya selama satu tahun. Responden berasal dari empat jenis fasilitas pelayanan kesehatan, yaitu rumah sakit pemerintah, rumah sakit swasta, puskesmas, dan klinik. Pengumpulan data pada rumah sakit pemerintah mencakup lima rumah sakit pemerintah/RSUD. Kuesioner daring disebarakan melalui WhatsApp menggunakan tautan *Google Form*, sedangkan pengumpulan data luring dilakukan dengan mendatangi fasilitas pelayanan kesehatan secara langsung.

Kecukupan sampel ditentukan menggunakan pendekatan rasio 10 responden untuk setiap indikator pengukuran. Dengan 20 indikator yang digunakan dalam model penelitian, jumlah minimum sampel yang diperlukan adalah 200 responden (Hair & Alamer, 2022). Jumlah tersebut digunakan sebagai batas minimum kecukupan sampel, bukan sebagai batas maksimum pengumpulan data. Pengumpulan data tetap dilakukan selama periode penelitian yang telah ditetapkan dan menghasilkan 240 responden yang memenuhi seluruh kriteria penelitian.

Seluruh respons tersebut digunakan dalam analisis sehingga jumlah sampel aktual penelitian adalah 240 responden. Distribusi responden berdasarkan usia, profesi, pendidikan, masa kerja, dan jenis fasilitas kesehatan disajikan pada Tabel 2. Partisipasi responden bersifat sukarela, kerahasiaan informasi dijaga, dan seluruh data yang diperoleh digunakan hanya untuk kepentingan penelitian.

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin, mulai dari 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju. Model penelitian terdiri atas 20 indikator yang mencakup tiga konstruk. *Self-efficacy* diukur menggunakan enam item yang diadaptasi dari Schwarzer & Jerusalem, (1995), *compassionate leadership* menggunakan delapan item yang diadaptasi dari Sansó et al. (2022), sedangkan *Employee voice behaviour* diukur menggunakan enam item yang diadaptasi dari Badru et al. (2022), Botero & Van Dyne, (2009), dan Prouska et al. (2023). Seluruh item kuesioner disajikan dalam Bahasa Indonesia agar sesuai dengan karakteristik responden penelitian. Instrumen yang bersumber dari skala berbahasa Inggris diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia dengan mempertahankan makna konseptual dari setiap pernyataan. Item pengukuran dalam versi Bahasa Indonesia beserta sumbernya disajikan pada Tabel 1.

Table 1. Measurement Items

Konstruk	Item Pernyataan	Referensi
<i>Self-efficacy</i>	Saya selalu dapat menyelesaikan masalah yang sulit jika saya berusaha dengan sungguh-sungguh.	Schwarzer & Jerusalem (1995)
	Saya mampu tetap berpegang pada tujuan yang telah saya tetapkan dan mencapainya.	
	Saya yakin dapat menangani kejadian yang tidak terduga dengan baik.	
	Saya dapat menyelesaikan sebagian besar masalah jika saya mengerahkan upaya yang diperlukan.	
	Ketika menghadapi masalah, saya biasanya dapat menemukan beberapa solusi.	
	Apa pun yang saya hadapi, saya biasanya mampu mengatasinya.	
<i>Compassionate leadership</i>	Atasan saya mendengarkan dengan saksama ketika kami membahas masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.	Sansó et al. (2022)
	Atasan saya memberikan perhatian penuh ketika anggota tim menjelaskan tantangan yang mereka hadapi.	
	Atasan saya meluangkan waktu untuk memahami penyebab masalah dengan saksama.	
	Atasan saya bekerja bersama tim untuk mencapai pemahaman yang sama mengenai masalah yang dihadapi.	
	Atasan saya bersikap hangat dan menunjukkan empati yang tulus kepada anggota tim.	
	Atasan saya benar-benar peduli terhadap kesulitan yang dialami anggota tim.	
	Atasan saya mengambil tindakan yang efektif untuk membantu anggota tim mengatasi masalah mereka.	

	Atasan saya benar-benar berkomitmen untuk memberikan dampak positif melalui pelayanan kepada orang lain.	
Employee voice behaviour	Saya menyusun dan menyampaikan rekomendasi kepada atasan mengenai hal-hal yang memengaruhi pekerjaan saya.	Badru et al. (2022);
	Saya menyampaikan pendapat secara terbuka dan mendorong rekan di unit kerja saya untuk terlibat dalam persoalan yang memengaruhi pekerjaan kami.	Botero & Van Dyne (2009);
	Saya menyampaikan pendapat mengenai masalah pekerjaan kepada orang lain di unit kerja saya, meskipun pendapat mereka berbeda dan tidak setuju dengan saya.	Prouska et al. (2023)
	Saya tetap mengikuti informasi mengenai masalah pekerjaan ketika pendapat saya dapat bermanfaat.	
	Saya terlibat dalam berbagai persoalan yang memengaruhi kualitas kehidupan kerja di unit saya.	
	Saya menyampaikan kepada atasan gagasan mengenai proyek baru atau perubahan dalam prosedur kerja.	

Source: diolah peneliti, 2026

Data dianalisis menggunakan *partial least squares structural equation modelling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS. Analisis dilakukan dalam dua tahap. Pertama, *measurement model* dievaluasi menggunakan *outer loading*, *Cronbach's alpha*, *composite reliability*, *average variance extracted* (AVE), dan *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) untuk menilai reliabilitas indikator, konsistensi internal, validitas konvergen, dan validitas diskriminan (Hair & Alamer, 2022). Kedua, *structural model* dievaluasi menggunakan *variance inflation factor* (VIF), koefisien determinasi (R^2), koefisien jalur, dan bootstrapping dengan 5.000 resamples. Analisis mencakup hubungan langsung antara *compassionate leadership* dan *self-efficacy*, *self-efficacy* dan *employee voice behaviour*, serta *compassionate leadership* dan *employee voice behaviour*. Selain itu, pengaruh tidak langsung spesifik *compassionate leadership* terhadap *employee voice behaviour* melalui *self-efficacy* diuji untuk menentukan peran mediasi. Signifikansi statistik ditetapkan pada $p < 0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 240 tenaga kesehatan perempuan yang terdiri atas perawat dan bidan yang bekerja pada berbagai fasilitas pelayanan kesehatan di Kalimantan Timur, Indonesia. Tabel 2 menyajikan karakteristik demografis responden. Kelompok usia terbesar adalah 26–30 tahun, yaitu sebesar 32,5% dari total responden, diikuti kelompok usia 31–35 tahun sebesar 26,7%. Berdasarkan profesi, sebanyak 60,0% responden merupakan perawat, sedangkan 40,0% lainnya merupakan bidan.

Dari sisi pendidikan, hampir separuh responden memiliki latar belakang Diploma III sebesar 49,2%, diikuti Diploma IV atau Sarjana sebesar 30,0%. Responden juga memiliki masa kerja dan berasal dari jenis fasilitas kesehatan yang beragam. Proporsi terbesar memiliki masa kerja 4–6 tahun sebesar 30,8%, sedangkan

berdasarkan jenis fasilitas kesehatan, Puskesmas merupakan tempat kerja dengan proporsi responden terbesar sebesar 34,2%, diikuti rumah sakit pemerintah sebesar 32,5%. Distribusi tersebut menunjukkan bahwa sampel mencakup tenaga kesehatan dengan variasi pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, dan jenis institusi pelayanan kesehatan.

Table 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Kelompok Usia	21–25 tahun	38	15.80
	26–30 tahun	78	32.50
	31–35 tahun	64	26.70
	36–40 tahun	38	15.80
	>40 tahun	22	9.20
Profesi	Perawat	144	60.00
	Bidan	96	40.00
Pendidikan terakhir	Diploma III	118	49.20
	Diploma IV/Sarjana	72	30.00
	Program Profesi Ners/Bidan	45	18.80
	Magister	5	2.10
Masa Kerja	1–3 tahun	54	22.50
	4–6 tahun	74	30.80
	7–10 tahun	62	25.80
	>10 tahun	50	20.80
Jenis Fasilitas Kesehatan	Rumah Sakit Pemerintah	78	32.50
	Rumah Sakit Swasta	50	20.80
	Puskesmas	82	34.20
	Klinik	30	12.50

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian 2026

Evaluasi Measurement Model

Evaluasi measurement model dilakukan untuk menilai reliabilitas indikator, konsistensi internal, validitas konvergen, dan validitas diskriminan. Sebagaimana disajikan pada Tabel 3, seluruh indikator memiliki nilai outer loading antara 0,746 dan 0,827, sehingga seluruh 20 indikator dipertahankan dalam model. Nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* seluruh konstruk berada di atas 0,70, sedangkan nilai *average variance extracted* (AVE) berada di atas 0,50. Hasil tersebut menunjukkan bahwa ketiga konstruk memiliki konsistensi internal dan validitas konvergen yang memadai.

Tabel 3. Hasil Evaluasi *Measurement Model*

Konstruk	Indikator	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
<i>Compassionate leadership</i>	CL1	0,791	0,919	0,934	0,638
	CL2	0,815			
	CL3	0,746			
	CL4	0,798			
	CL5	0,824			
	CL6	0,794			
	CL7	0,792			
	CL8	0,827			
<i>Self-efficacy</i>	SE1	0,787	0,891	0,917	0,647
	SE2	0,810			
	SE3	0,824			
	SE4	0,789			
	SE5	0,796			
	SE6	0,817			
<i>Employee voice behaviour</i>	EVB1	0,798	0,886	0,913	0,636
	EVB2	0,810			
	EVB3	0,786			
	EVB4	0,793			
	EVB5	0,802			
	EVB6	0,796			

Sumber: Output SmartPLS 2026

Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan heterotrait-monotrait ratio (HTMT). Sebagaimana disajikan pada Tabel 4, nilai HTMT antar konstruk berada pada rentang 0,315–0,560. Seluruh nilai tersebut berada di bawah batas 0,85, sehingga menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang memadai.

Tabel 4. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Konstruk	CL	SE	EVB
<i>Compassionate leadership (CL)</i>	–		
<i>Self-efficacy (SE)</i>	0,315	–	
<i>Employee voice behaviour (EVB)</i>	0,560	0,463	–

Sumber: Output SmartPLS 2026

Evaluasi structural model menunjukkan tidak terdapat permasalahan collinearity karena nilai inner VIF berada pada rentang 1,000–1,091. *Compassionate leadership* menjelaskan 8,4% variasi *self-efficacy* ($R^2 = 0,084$; adjusted $R^2 = 0,080$),

sedangkan *compassionate leadership* dan *self-efficacy* secara bersama-sama menjelaskan 33,6% variasi *employee voice behaviour* ($R^2 = 0,336$; adjusted $R^2 = 0,330$). Nilai R^2 pada *self-efficacy* menunjukkan bahwa konstruk tersebut masih dipengaruhi oleh berbagai faktor lain di luar *compassionate leadership*, sedangkan kemampuan model dalam menjelaskan *employee voice behaviour* relatif lebih besar. Selain itu, nilai SRMR sebesar 0,048 berada di bawah batas 0,08, sehingga memberikan dukungan terhadap kecocokan model yang diestimasi.

Pengujian Hipotesis

Hubungan struktural diuji menggunakan bootstrapping dengan 5.000 resamples. Sebagaimana disajikan pada Tabel 5, *compassionate leadership* berhubungan positif dengan *self-efficacy* ($\beta = 0,289$; $t = 4,858$; $p < 0,001$; 95% CI [0,173; 0,405]), sehingga H1 didukung. *Self-efficacy* juga berhubungan positif dengan *employee voice behaviour* ($\beta = 0,288$; $t = 5,411$; $p < 0,001$; 95% CI [0,186; 0,395]), sehingga H2 didukung.

Hubungan langsung antara *compassionate leadership* dan *employee voice behaviour* juga positif dan signifikan ($\beta = 0,426$; $t = 7,979$; $p < 0,001$; 95% CI [0,319; 0,533]), sehingga H3 didukung. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *compassionate leadership* yang dirasakan responden, semakin tinggi pula *employee voice behaviour* yang dilaporkan.

Selanjutnya, specific indirect effect *compassionate leadership* terhadap *employee voice behaviour* melalui *self-efficacy* menunjukkan hubungan positif dan signifikan ($\beta = 0,083$; $t = 3,688$; $p < 0,001$; 95% CI [0,044; 0,132]). Confidence interval tidak mencakup nol, sehingga H4 didukung. Karena hubungan langsung dan hubungan tidak langsung sama-sama signifikan serta memiliki arah positif, *self-efficacy* menunjukkan pola complementary partial mediation dalam hubungan antara *compassionate leadership* dan *employee voice behaviour*.

Table 5. Structural Model and Hypothesis Testing

Hypothesis/Path	β	t-statistic	p-value	95% CI	f^2	Decision
H1: CL - SE	0.289	4.858	<0.001	[0.173, 0.405]	0.091	Supported
H2: SE - EVB	0.288	5.411	<0.001	[0.186, 0.395]	0.115	Supported
H3: CL - EVB	0.426	7.979	<0.001	[0.319, 0.533]	0.25	Supported
H4: CL - SE - EVB	0.083	3.688	<0.001	[0.044, 0.132]	-	Supported

Sumber: Output SmartPLS 2026

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa direct effect *compassionate leadership* terhadap *employee voice behaviour* tetap signifikan setelah *self-efficacy* dimasukkan sebagai mediator ($\beta = 0,426$; $t = 7,979$; $p < 0,001$). Pada saat yang sama, indirect effect melalui *self-efficacy* juga signifikan ($\beta = 0,083$; $t = 3,688$; $p < 0,001$). Karena direct effect dan indirect effect sama-sama signifikan dan memiliki arah positif, hubungan tersebut menunjukkan complementary partial mediation.

Total effect compassionate leadership terhadap employee voice behaviour juga positif dan signifikan ($\beta = 0,510$; $t = 10,507$; $p < 0,001$). Dengan demikian, *self-efficacy* merupakan salah satu mekanisme psikologis yang signifikan dalam menjelaskan hubungan antara *compassionate leadership* dan *employee voice behaviour*, tetapi tidak sepenuhnya menjelaskan hubungan tersebut.

Pembahasan

Hubungan positif antara *Compassionate leadership* dan *Self-efficacy* mendukung H1 serta memberikan bukti empiris bagi tahap awal mekanisme psikologis yang diajukan. Tenaga kesehatan yang memandang supervisornya memberikan perhatian terhadap kesulitan, berupaya memahami permasalahan, menunjukkan empati, dan bersedia memberikan bantuan juga melaporkan keyakinan yang lebih kuat terhadap kemampuannya dalam menghadapi situasi sulit dan tidak terduga. Hasil ini sejalan dengan *Social Cognitive Theory* yang menjelaskan bahwa *efficacy beliefs* dapat dibentuk melalui informasi dan pengalaman yang berasal dari lingkungan sosial. Perilaku pemimpin yang *compassionate* dapat memberikan dorongan, umpan balik, bantuan dalam pemecahan masalah, serta pengalaman ketika karyawan mampu mengelola kesulitan dengan dukungan yang sesuai. Pengalaman tersebut dapat memperkuat persepsi karyawan bahwa tantangan kerja merupakan situasi yang dapat dikelola, bukan sebagai indikasi keterbatasan kemampuan. Interpretasi ini sejalan dengan Choi et al. (2016) yang menunjukkan bahwa *Self-efficacy* merupakan *psychological resource* penting yang menghubungkan *workplace compassion* dengan berbagai *outcome* karyawan pada perawat. Hasil ini juga konsisten dengan Östergård et al. (2024) yang mengidentifikasi dukungan individual, empati, dan *enabling conditions* sebagai karakteristik penting dari *Compassionate leadership* dalam pelayanan kesehatan.

Meskipun demikian, besarnya hubungan tersebut perlu diinterpretasikan secara proporsional. *Compassionate leadership* menjelaskan 8,4% variasi dalam *Self-efficacy* dan memiliki *effect size* yang relatif kecil. Kondisi ini masih dapat dijelaskan secara teoritis karena penelitian menggunakan *general Self-efficacy*, bukan *efficacy belief* yang secara khusus berkaitan dengan *Leadership* atau *voice*. Keyakinan umum karyawan dalam menghadapi kesulitan dapat terbentuk dari *accumulated mastery experiences*, pengalaman personal, kompetensi profesional, dan berbagai pengalaman sosial lainnya selain perilaku supervisor saat ini. Oleh karena itu, hasil penelitian tidak menunjukkan bahwa *Compassionate leadership* menentukan tingkat *Self-efficacy* karyawan secara keseluruhan, tetapi menunjukkan bahwa *Leadership* merupakan salah satu *social resource* yang berkaitan dengan penguatan *efficacy beliefs*.

Hubungan positif antara *Self-efficacy* dan *Employee voice behaviour* mendukung H2. Perawat dan bidan perempuan yang memiliki keyakinan lebih kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan masalah, menghadapi situasi yang tidak terduga, dan menemukan alternatif ketika muncul kesulitan juga cenderung menunjukkan *Employee voice behaviour* yang lebih tinggi. *Voice* mengharuskan karyawan tidak hanya mengenali adanya persoalan, tetapi juga menyampaikan saran

atau kekhawatiran meskipun tindakan tersebut dapat menimbulkan perbedaan pendapat. General *Self-efficacy* dapat menjadi dasar psikologis yang membantu karyawan menghadapi risiko interpersonal tersebut. Hasil ini konsisten dengan Eibl et al. (2020) yang menunjukkan relevansi *Self-efficacy* terhadap *Employee voice behaviour* serta Liu et al. (2021) yang mengidentifikasi *Self-efficacy* sebagai mekanisme yang menghubungkan leader-member exchange dengan speaking up. Dedahanov et al. (2019) juga menunjukkan bahwa work-related *Self-efficacy* berkaitan dengan prohibitive voice, meskipun kekuatan hubungan dapat berbeda bergantung pada bentuk voice yang dianalisis. Temuan ini memperlihatkan bahwa efficacy beliefs relevan dalam menjelaskan voice, tetapi hubungan tersebut tetap dipengaruhi oleh bagaimana kedua konstruk didefinisikan dan kondisi yang dihadapi karyawan.

Hubungan positif antara *compassionate leadership* dan *employee voice behaviour* mendukung H3. Hasil ini menunjukkan bahwa perawat dan bidan yang memandang supervisornya lebih perhatian terhadap kesulitan karyawan, berupaya memahami permasalahan, menunjukkan empati, dan memberikan bantuan yang bermakna juga cenderung melaporkan *employee voice behaviour* yang lebih tinggi. *Compassionate leadership* dapat membentuk kondisi relasional yang membuat karyawan lebih bersedia menyampaikan gagasan, saran, maupun kekhawatiran terkait pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan Guo dan Wang (2022) yang menunjukkan bahwa organisational compassion berkaitan dengan *employee voice behaviour* serta Wee dan Fehr (2021) yang menunjukkan bahwa team compassion dapat mengurangi proses yang menghambat voice ketika karyawan menghadapi situasi sulit. Meskipun penelitian tersebut menggunakan level compassion yang berbeda, hasil penelitian ini memperluas bukti sebelumnya dengan menunjukkan bahwa compassion yang tercermin secara spesifik dalam perilaku pemimpin juga berkaitan langsung dengan *employee voice behaviour*.

Hasil mediasi merupakan temuan utama penelitian ini. *Self-efficacy* secara signifikan memediasi hubungan antara *Compassionate leadership* dan *Employee voice behaviour*, sehingga H4 didukung. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *Compassionate leadership* berkaitan dengan voice sebagian karena pengalaman relasional yang dibentuk oleh pemimpin disertai dengan keyakinan karyawan yang lebih kuat terhadap kemampuan dirinya. Ketika pemimpin memberikan perhatian terhadap kesulitan, berupaya memahami penyebab permasalahan, merespons secara empatik, dan mengambil tindakan yang bermakna, karyawan tidak hanya memperoleh interpersonal support. Pengalaman tersebut juga dapat memperkuat keyakinan bahwa mereka mampu mengelola permasalahan dan merespons secara efektif ketika menghadapi situasi sulit. Keyakinan tersebut selanjutnya meningkatkan kesiapan untuk menyampaikan gagasan, rekomendasi, dan kekhawatiran terkait pekerjaan. Mekanisme ini konsisten dengan *Social Cognitive Theory* karena salah satu aspek dari lingkungan sosial, yaitu leader behaviour, berkaitan dengan perilaku karyawan sebagian melalui cognitive beliefs mengenai kemampuan dirinya.

Temuan tersebut juga memperjelas posisi penelitian ini dalam literatur *employee voice*. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa efficacy beliefs dapat meneruskan pengaruh leader-member relationships atau social learning terhadap *Employee voice behaviour* (Liu et al., 2021; Ng et al., 2021; Yan et al., 2022). Penelitian ini memperluas argumentasi tersebut pada *Compassionate leadership* dengan menunjukkan bahwa pendekatan *Leadership* yang menekankan perhatian, pemahaman, empati, dan bantuan juga berkaitan dengan *voice* melalui *Self-efficacy*. Hal ini penting karena *Compassionate leadership* tidak hanya berkaitan dengan penciptaan hubungan interpersonal yang lebih suportif. Hubungannya dengan efficacy beliefs yang lebih kuat menunjukkan bahwa pengalaman menerima dukungan dari pemimpin dapat diinternalisasi oleh karyawan menjadi keyakinan yang lebih besar terhadap kemampuannya dalam menghadapi tantangan kerja.

Pada saat yang sama, hubungan langsung antara *Compassionate leadership* dan *Employee voice behaviour* tetap positif dan signifikan. Direct coefficient ($\beta = 0,426$) lebih besar dibandingkan indirect effect melalui *Self-efficacy* ($\beta = 0,083$), sehingga pola yang terbentuk adalah complementary partial mediation. Artinya, *Compassionate leadership* dapat berkaitan dengan *Employee voice behaviour* melalui penguatan *Self-efficacy*, tetapi juga melalui mekanisme lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Interpretasi ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa compassionate social conditions dapat mendorong *voice* melalui mekanisme relasional maupun motivasional, seperti reduced suffering, perceived insider status, dan felt responsibility (Guo & Wang, 2022; Wee & Fehr, 2021). Penelitian ini tidak menguji mekanisme alternatif tersebut. Oleh karena itu, *Self-efficacy* lebih tepat diposisikan sebagai salah satu mekanisme psikologis yang signifikan, bukan sebagai penjelasan tunggal terhadap hubungan antara *Compassionate leadership* dan *Employee voice behaviour*.

Secara teoretis, temuan penelitian menghubungkan external relational resource dengan internal psychological resource dalam menjelaskan *Employee voice behaviour*. *Compassionate leadership* berasal dari interaksi karyawan dengan supervisor, sedangkan *Self-efficacy* berkaitan dengan keyakinan karyawan terhadap kemampuan dirinya dalam menghadapi situasi yang menantang. Adanya indirect relationship yang signifikan membantu menjelaskan bagaimana leader behaviour dapat diterjemahkan menjadi constructive communication, bukan sekadar menempatkan *Leadership* dan personal capability sebagai dua antecedent *voice* yang terpisah. Temuan ini juga memperluas penerapan *Social Cognitive Theory* dalam kajian *employee voice* dengan menunjukkan bahwa efficacy beliefs relevan bukan hanya ketika karyawan mengamati orang lain melakukan *voice* atau memperoleh high-quality leader-member exchange, tetapi juga ketika pemimpin merespons kesulitan karyawan secara compassionate. Karena mediation yang ditemukan bersifat parsial, relational support dan pengembangan efficacy beliefs lebih tepat dipahami sebagai mekanisme yang saling melengkapi.

Dari sisi praktis, temuan menunjukkan bahwa pengembangan *Compassionate leadership* dalam organisasi pelayanan kesehatan sebaiknya tidak

hanya diarahkan pada upaya mendorong supervisor untuk menunjukkan kebaikan atau empati. Pemimpin perlu mendengarkan permasalahan kerja dengan saksama, membantu karyawan memahami penyebab masalah, memberikan constructive feedback, serta mendukung pengembangan solusi yang dapat diterapkan. Praktik tersebut dapat memberikan pengalaman yang memperkuat keyakinan karyawan dalam menghadapi situasi yang menantang. Organisasi pelayanan kesehatan juga dapat melengkapi praktik *Leadership* tersebut melalui clinical mentoring, kesempatan problem-solving, constructive feedback, dan aktivitas komunikasi yang membantu perawat dan bidan membangun kepercayaan diri melalui pengalaman keberhasilan. Tetap signifikannya direct relationship antara *Compassionate leadership* dan *Employee voice behaviour* juga menunjukkan bahwa penguatan *Self-efficacy* tidak dapat menggantikan kebutuhan akan *Leadership* yang terbuka dan saluran komunikasi yang memungkinkan karyawan menyampaikan saran atau kekhawatiran. Karyawan lebih mungkin menyampaikan *voice* secara konstruktif ketika mereka memiliki keyakinan terhadap kemampuan dirinya sekaligus merasakan bahwa pemimpin memberikan respons yang serius dan suportif terhadap permasalahan yang mereka sampaikan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis bagaimana *Compassionate leadership* berhubungan dengan *Employee voice behaviour* melalui *Self-efficacy* pada perawat dan bidan perempuan di Kalimantan Timur, Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Compassionate leadership* berhubungan positif dengan *Self-efficacy*, sedangkan *Self-efficacy* berhubungan positif dengan *Employee voice behaviour*. *Self-efficacy* juga secara signifikan memediasi hubungan antara *Compassionate leadership* dan *Employee voice behaviour*. Namun, karena hubungan langsung antara *Compassionate leadership* dan *Employee voice behaviour* tetap positif dan signifikan, pola mediation yang terbentuk adalah complementary partial mediation. Temuan ini menunjukkan bahwa *Compassionate leadership* berkaitan dengan *Employee voice behaviour* baik secara langsung maupun melalui penguatan keyakinan karyawan terhadap kemampuannya dalam menghadapi berbagai tantangan di tempat kerja. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada *Social Cognitive Theory* dan literatur *employee voice* dengan mengidentifikasi *Self-efficacy* sebagai salah satu mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana relational *Leadership* resource dapat diterjemahkan menjadi *Employee voice behaviour* yang konstruktif.

Bagi organisasi pelayanan kesehatan, temuan penelitian menunjukkan bahwa pengembangan *Compassionate leadership* perlu mencakup kemampuan pemimpin untuk mendengarkan secara saksama, memahami kesulitan karyawan, memberikan constructive feedback, serta menyediakan dukungan praktis yang dapat memperkuat keyakinan karyawan dalam menghadapi permasalahan kerja dan menyampaikan pandangannya. Pengembangan *Leadership* dapat dilengkapi melalui mentoring, kesempatan problem-solving, serta praktik komunikasi suportif yang mendorong

perawat dan bidan untuk menyampaikan gagasan maupun kekhawatiran terkait pekerjaan. Meskipun demikian, hasil penelitian perlu diinterpretasikan dengan mempertimbangkan desain cross-sectional, penggunaan self-reported data, serta cakupan responden yang terbatas pada perawat dan bidan perempuan di Kalimantan Timur. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan longitudinal atau multi-source design, memperluas analisis pada profesi tenaga kesehatan dan wilayah geografis yang berbeda, serta menguji faktor lain yang dapat menjelaskan perkembangan *Self-efficacy* dan *Employee voice behaviour*.

DAFTAR PUSTAKA

- Badru, A. F., Karadas, G., & Olugbade, O. A. (2022). Employee voice: The impact of high-performance work systems and organisational engagement climate. *The Service Industries Journal*, 44(7–8), 563–591. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2056163>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84–104. <https://doi.org/10.1177/0893318909335415>
- Choi, H. J., Lee, S., No, S.-R., & Kim, E. Il. (2016). Effects of compassion on employees' self-regulation. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(7), 1173–1190. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.7.1173>
- Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Gapurjanova, N. (2019). Job autonomy and employee voice: Is work-related self-efficacy a missing link? *Management Decision*, 57(9), 2401–2413. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2017-0607>
- Eibl, B., Lang, F. R., & Niessen, C. (2020). Employee voice at work: The role of employees' gender, self-efficacy beliefs, and leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(4), 570–585. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1733979>
- Fitriani, D., Dewi, L. P., Hasanah, U., & Nurseha, N. (2021). Hubungan antara pelatihan “Speak Up for Patient Safety” dengan kemampuan bicara perawat dalam keselamatan pasien di rumah sakit. *NURSING ANALYSIS: Journal of Nursing Research*, 1(1), 40–50. <https://openjournal.wdh.ac.id/index.php/NA/article/view/220>
- Guo, Y., & Wang, W. (2022). Organisational compassion and employee voice behaviour: The mediating role of perceived insider status and felt responsibility. *Journal of Psychology in Africa*, 32(3), 263–267. <https://doi.org/10.1080/14330237.2021.2017601>
- Hair, J. F., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hudayah, S., Ramadhani, M. A., Raharjo, S., Ambarita, N. P., Hidayani, H., & Yudaruddin, R. (2024). The Impact of Knowledge Management on Digital Innovation in Time of Covid-19 Pandemic: The Role of Digital Capability and Digital Orientation. *WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS*, 21, 1276–1285. <https://doi.org/10.37394/23207.2024.21.104>

- Hudayah, S., Ramadhani, M. A., Sary, K. A., Raharjo, S., & Yudaruddin, R. (2023). Green Perceived Value and Green Product Purchase Intention of Gen Z Consumers: Moderating Role of Environmental Concern. *Environmental Economics*, 14(2), 87–102. [https://doi.org/10.21511/ee.14\(2\).2023.07](https://doi.org/10.21511/ee.14(2).2023.07)
- Lee, S. E., Choi, J., Lee, H., Sang, S., Lee, H., & Hong, H. C. (2021). Factors Influencing Nurses' Willingness to Speak Up Regarding Patient Safety in East Asia: A Systematic Review. *Risk Management and Healthcare Policy*, 14, 1053–1063. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S297349>
- Liu, J., Wang, J., Geng, Z., & Wang, Y. (2021). Linking leader-member exchange to employee voice behavior: The mediating role of self-efficacy. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 49(12), e10950. <https://doi.org/10.2224/sbp.10950>
- Ng, T. W. H., Lucianetti, L., Hsu, D. Y., Yim, F. H. K., & Sorensen, K. L. (2021). You Speak, I Speak: The Social-Cognitive Mechanisms of Voice Contagion. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1569–1608. <https://doi.org/10.1111/joms.12698>
- Östergård, K., Kuha, S., & Kanste, O. (2024). Health-care leaders' and professionals' experiences and perceptions of compassionate leadership: A mixed-methods systematic review. *Leadership in Health Services*, 37(5), 49–65. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2023-0043>
- Prouska, R., Nyfoudi, M., Psychogios, A., Szamosi, L. T., & Wilkinson, A. (2023). Solidarity in Action at a Time of Crisis: The Role of Employee Voice in Relation to Communication and Horizontal Solidarity Behaviour. *British Journal of Management*, 34(1), 91–110. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12598>
- Ramadhani, M. A., Ambarita, N. P., & Rinaldi, M. (2025). Investigating the Mediating Effect of Affective Commitment on the Link Between Work Attitude and Employee Performance. In *IJAFIBS* (Vol. 13, Number 1). <https://doi.org/https://doi.org/10.35335/ijafibs.v13i1.359>
- Ramadhani, M. A., Martiyanti, D., & Rinaldi, M. (2025). Pemberdayaan Sumber Daya Manusia UMKM dalam Strategi Promosi Digital dan Konvensional Pada UMKM Tahu Pak Kasno. *Abdi Ilmiah Untuk Masyarakat*, 1(1), 39–47. <https://doi.org/10.64850/g2afqc98>
- Ramadhani, M. A., & Rinaldi, M. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi, Sikap Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Hotel X Di Samarinda. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 8(4), 1206–1220. <https://doi.org/10.30651/jms.v8i4.21284>
- Rinaldi, M., Ramadhani, M. H. Z. K., Ramadhani, M. A., Sudirman, S. R., & Ariandi, M. A. (2025). The Mediating Role of Digital Tax Literacy in TikTok-Based Tax Compliance Among Indonesian Taxpayers. *INJECT (Interdisciplinary Journal of Communication)*, 10(1), 717–732. <https://doi.org/10.18326/inject.v10i1.4527>
- Sansó, N., Leiva, J. P., Vidal-Blanco, G., Galiana, L., & West, M. (2022). The measurement of compassionate leadership: Adaptation and Spanish validation of the compassionate leadership self-reported scale. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 36(4), 1165–1179. <https://doi.org/10.1111/scs.13079>
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35–37). NFER-NELSON.
- Dinas Kesehatan Provinsi Kalimantan Timur. (2025). *Profil Kesehatan Tahun 2024*. Dinas Kesehatan Provinsi Kalimantan Timur. <https://dinkes.kaltimprov.go.id/post/read-post->

dokumen/eyJpdiI6IlRXWk5ZK1ZoaVhDb3ZKY3hNakNvZ1E9PSIsInZhbHVlIjoiU
nRrNG9NNTVDVnhtUC8wV0dBTDgzZz09IiwibWFjIjoiYzdiZTNiNjE2NmUwYTl
kMmFiMWY2MTBjMGQzNTg3ZTJmNWY2YmE0NjMyN2YzNzE4ZDU2ODBh
MTg5MzU3MzY0NCIsInRhZyI6IiJ9

- Wee, E. X. M., & Fehr, R. (2021). Compassion during difficult times: Team compassion behavior, suffering, supervisory dependence, and employee voice during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(12), 1805–1820. <https://doi.org/10.1037/apl0001001>
- Yan, T. T., Tangirala, S., Vadera, A. K., & Ekkirala, S. (2022). How employees learn to speak up from their leaders: Gender congruity effects in the development of voice self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 107(4), 650–667. <https://doi.org/10.1037/apl0000892>

EMBeji - Unidha