

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL COMMUNICATION*, *WORKLOAD*, DAN
ROLE CLARITY TERHADAP *EMPLOYEE VOICE* MELALUI
PSYCHOLOGICAL SAFETY DAN *VOICE EFFICACY* PADA PEKERJA
INDUSTRI MANUFAKTUR PT. BONECOM TRICOM**

TUGAS AKHIR

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh

Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



YOVIRA AYUNINGTYAS

1221711018

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN SOSIAL
UNIVERSITAS BAKRIE
JAKARTA
2026**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tugas Akhir ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Yovira Ayuningtyas

NIM : 1221711018

Tanda Tangan : 

Tanggal : 05 Juni 2026

HALAMAN PENGESAHAN

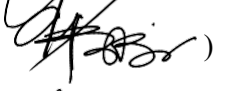
Tugas Akhir ini diajukan oleh:

Nama : Yovira Ayuningtyas
NIM : 1221711018
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial
Judul Tugas Akhir : Pengaruh *Organizational Communication*, *Workload* dan *Role Clarity* Terhadap *Employee Voice* Melalui *Psychological Safety* dan *Voice Efficacy* pada Pekerja Industri Manufaktur PT. Bonecom Tricom

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M) pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Bakrie.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Dr. Syahrul Effendi, S.E., M.M.
Penguji I : Dr. Ananda Fortunisa, SE., MSi
Penguji II : Anggi Gayatri Setiawan, S.E., M.Sc
Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 05 Juni 2026

()
()
()

KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat, karunia, dan penyertaan-Nya, sehingga Tugas Akhir ini dapat diselesaikan dengan baik. Penyusunan Tugas Akhir ini merupakan salah satu persyaratan akademik yang harus dipenuhi untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Bakrie.

Dalam proses penyelesaiannya, penulis menyadari bahwa Tugas Akhir ini tidak akan dapat terselesaikan tanpa adanya bantuan, bimbingan, dukungan, serta doa dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, penulis menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih yang tulus kepada:

1. **Prof. Ir. Sofia W. Alisjahbana, M.Sc., Ph.D., IPU., ASEAN Eng.**, selaku Rektor Universitas Bakrie, atas kepemimpinan, dukungan, dan berbagai fasilitas yang telah diberikan selama penulis menjalani pendidikan di Universitas Bakrie.
2. **Prof. Dr. Dudi Rudianto, S.E., M.Si.**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Bakrie, atas arahan serta dukungan yang diberikan selama penulis menempuh masa studi.
3. **Prof. M. Taufiq Amir, S.E., M.M., Ph.D.**, selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Bakrie, atas dukungan akademik, arahan, dan kebijakan yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan pendidikan serta penyusunan Tugas Akhir ini.
4. **Dr. Syahrul Effendi, S.E., M.M.**, selaku dosen pembimbing Tugas Akhir, yang telah memberikan bimbingan dan pendampingan kepada penulis sejak tahap awal hingga kajian ini selesai, serta memberikan berbagai inspirasi dan pembelajaran yang berharga bagi penulis.
5. **Dr. Ananda Fortunisa, SE., MSi** selaku dosen penguji 1, yang telah memberikan waktu, perhatian, serta masukan dan saran yang membangun dalam penyempurnaan penelitian ini.
6. **Anggi Gayatri Setiawan, S.E., M.Sc** selaku dosen penguji 2, yang telah memberikan waktu, arahan, kritik, dan saran yang telah diberikan sehingga penelitian ini dapat menjadi lebih baik.
7. **Orang tua, keluarga, orang-orang terkasih, serta sahabat**, yang selalu memberikan doa, motivasi, dan dukungan moral kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan maupun penyusunan Tugas Akhir ini dengan sebaik-baiknya.

Semoga Tugas Akhir ini dapat memberikan manfaat serta menjadi salah satu kontribusi yang berguna bagi pengembangan pengetahuan dan pihak-pihak yang berkepentingan.

Jakarta, 5 Juni 2026



Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yovira Ayuningtyas
NIM : 1221711018
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial
Jenis Tugas Akhir : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul: Pengaruh *Organizational Communication, Workload* dan *Role Clarity* Terhadap *Employee Voice* Melalui *Psychological Safety* dan *Voice Efficacy* pada Pekerja Industri Manufaktur. beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan Tugas Akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 05 Juni 2026

Yang menyatakan



**PENGARUH *ORGANIZATIONAL COMMUNICATION*, *WORKLOAD*,
DAN *ROLE CLARITY* TERHADAP *EMPLOYEE VOICE* MELALUI
PSYCHOLOGICAL SAFETY DAN *VOICE EFFICACY* PADA
PEKERJA INDUSTRI MANUFAKTUR**

Yovira Ayuningtyas

ABSTRAK

Kajian ini dilakukan untuk mengkaji keterkaitan *organizational communication*, *workload*, dan *role clarity* terhadap *employee voice* dengan mempertimbangkan *psychological safety* dan *voice efficacy* sebagai variabel mediasi pada pekerja di sektor manufaktur. *Employee voice* merujuk pada tindakan pekerja dalam mengemukakan gagasan, rekomendasi, serta tanggapan konstruktif yang ditujukan untuk mendorong peningkatan dan perkembangan organisasi. Kajian ini menerapkan pendekatan kuantitatif melalui metode survei. Subjek penelitian mencakup seluruh pekerja PT Bonecom Tricom dengan jumlah 650 orang. Pemilihan responden dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan kebutuhan sampel minimum sebanyak 155 responden. Data penelitian diperoleh melalui kuesioner yang disusun menggunakan skala Likert lima tingkat. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan dukungan perangkat lunak *SmartPLS*. Analisis penelitian mencakup pengujian hubungan *organizational communication*, *workload*, dan *role clarity* terhadap *employee voice*, sekaligus mengidentifikasi fungsi *psychological safety* dan *voice efficacy* sebagai mediator pada hubungan antar variabel tersebut. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya kajian teoritis terkait *employee voice* serta memberikan implikasi praktis bagi perusahaan dalam membangun kondisi kerja yang dapat mendorong pekerja untuk mengemukakan gagasan dan pandangan secara terbuka, konstruktif, dan mendukung perbaikan organisasi.

Kata Kunci: *organizational communication*, *workload*, *role clarity*, *psychological safety*, *voice efficacy*, *employee voice*.

DAFTAR ISI

ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	8
1.3 Batasan Masalah	8
1.4 Rumusan Masalah.....	9
1.5 Tujuan Penelitian.....	9
1.6 Manfaat Penelitian	10
1.6.1 Manfaat Teoritis.....	10
1.6.2 Manfaat Praktis	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 <i>Grand Theory</i>	11
2.1.1.1 <i>Job Demands-Resources Theory (JD-R Theory)</i>	11
2.1.2 <i>Middle Theory</i>	13
2.1.2.1 <i>Social Exchange Theory</i>	13
2.1.2.2 <i>Social Cognitive Theory</i>	14
2.1.2.3 <i>Proactive Motivation Theory</i>	15
2.1.3 <i>Applied theory</i>	16
2.1.3.1 <i>Organizational Communication</i>	16
2.1.3.2 <i>Workload</i>	17
2.1.3.3 <i>Role Clarity</i>	17
2.1.3.4 <i>Psychological Safety</i>	18
2.1.3.5 <i>Voice Efficacy</i>	18
2.1.3.6 <i>Employee Voice</i>	19

2.2 Data Penelitian Terdahulu.....	21
2.3 Hubungan Antar Variabel	30
2.3.1 Hubungan <i>Organizational Communication</i> terhadap <i>Psychological Safety</i>	30
2.3.2 Hubungan Workload terhadap <i>Psychological Safety</i>	30
2.3.3 Hubungan <i>Role Clarity</i> terhadap <i>Psychological Safety</i>	31
2.3.4 Hubungan <i>Organizational Communication</i> terhadap Voice Efficacy	31
2.3.5 Hubungan Workload terhadap Voice Efficacy	32
2.3.6 Hubungan <i>Role Clarity</i> terhadap Voice Efficacy	32
2.3.7 Hubungan <i>Psychological Safety</i> terhadap Voice Efficacy	33
2.3.8 Hubungan Voice Efficacy terhadap Employee Voice	33
2.4 Kerangka Konseptual.....	34
2.5 Hipotesis	34
BAB III METODE PENELITIAN	35
3.1 Desain Penelitian	35
3.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian	35
3.3 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	39
3.3.1 Populasi.....	39
3.3.2 Teknik Pengambilan Sampel	39
3.4 Instrumen Penelitian	41
3.5 Teknis Analisis Data	42
3.5.1 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	42
3.5.2 Evaluasi <i>Structural Model (Inner Model)</i>	43
3.5.3 <i>Indirect Effect</i> (Pengaruh Tidak Langsung).....	45
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	46
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	46
4.2 Deskripsi Data Penelitian.....	46
4.2.1 Karakteristik Responden.....	46
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian	51
4.3 Uji Instrumen Penelitian	53
4.3.1 <i>Outer Loading</i>	53
4.3.2 <i>Internal Consistency Reliability dan Convergent Validity</i>	56
4.3.3 <i>Discriminant Validity</i>	58
4.4 Evaluasi Model Struktural	59
4.4.2 <i>Coefficient of Determination (R²)</i>	60
4.4.3 <i>Effect Size (f²)</i>	61
4.5 Uji Hipotesis	62
4.5.1 Pengujian H1: <i>Organizational Communication</i> terhadap <i>Psychological Safety</i>	63

4.5.5 Pengujian H5: <i>Voice Efficacy</i> terhadap <i>Employee Voice</i>	64
4.5.6 Pengujian H6: Mediasi Serial <i>Organizational Communication</i> terhadap <i>Employee Voice</i>	65
4.5.7 Pengujian H7: Mediasi Serial <i>Workload</i> terhadap <i>Employee Voice</i>	65
4.5.8 Pengujian H8: Mediasi Serial <i>Role Clarity</i> terhadap <i>Employee Voice</i>	66
4.6 Pembahasan Hasil Penelitian	66
4.6.1 Pengaruh <i>Organizational Communication</i> terhadap <i>Psychological Safety</i>	66
4.6.2 Pengaruh <i>Workload</i> terhadap <i>Psychological Safety</i>	67
4.6.3 Pengaruh <i>Role Clarity</i> terhadap <i>Psychological Safety</i>	67
4.6.4 Pengaruh <i>Psychological Safety</i> terhadap <i>Voice Efficacy</i>	68
4.6.5 Pengaruh <i>Voice Efficacy</i> terhadap <i>Employee Voice</i>	69
4.6.6 Mediasi Serial <i>Organizational Communication</i> terhadap <i>Employee Voice</i> melalui <i>Psychological Safety</i> dan <i>Voice Efficacy</i>	69
4.6.7 Mediasi Serial <i>Workload</i> terhadap <i>Employee Voice</i> melalui <i>Psychological Safety</i> dan <i>Voice Efficacy</i>	70
4.6.8 Mediasi Serial <i>Role Clarity</i> terhadap <i>Employee Voice</i> melalui <i>Psychological Safety</i> dan <i>Voice Efficacy</i>	71
KESIMPULAN DAN SARAN	72
5.1 Kesimpulan	72
5.2 Implikasi	73
5.2.1 Implikasi Manajerial	73
5.2.2 Implikasi Teoritis	75
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	75
5.4 Saran	76
DAFTAR PUSTAKA.....	78
LAMPIRAN.....	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 <i>Employee Engagement</i> Global Tahun 2020-2022	1
Gambar 1.2 Tingkat stress Berdasarkan <i>Employee Engagement</i>	2
Gambar 2.1 <i>Grand Theory</i> Sumber: Hasil pengolahan peneliti (2026).	11
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Sumber: Hasil pengolahan peneliti (2026)	34

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tingkat <i>Burnout</i> Pada Pekerja	3
Tabel 1.2 Tingkat <i>Burnout</i> pada pekerja	4
Tabel 1.3 <i>Clarity of Expectations</i> Pekerja di Amerika Serikat	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	21
Tabel 3.1 Operasional Variabel Penelitian.....	36
Tabel 3.2 Skala dan Pengukuran	42
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	47
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	47
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	48
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	48
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Departemen.....	49
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	50
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pekerja	51
Tabel 4.8 Nilai Rata-rata Konstruksi Penelitian	51
Tabel 4.9 Nilai <i>Outer Loading</i>	53
Tabel 4.10 Hasil Uji <i>Consistency Reliability</i> dan <i>Convergent Validity</i>	56
Tabel 4.11 Hasil Uji <i>Discriminant Validity</i> (HTMT)	58
Tabel 4.12 <i>Collinearity Statistics</i> pada <i>Inner Model</i>	59
Tabel 4.13 Nilai <i>R-square</i>	60
Tabel 4.14 Nilai <i>Effect Size</i> (f^2).....	61
Tabel 4.15 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung	62
Tabel 4.16 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung Serial.....	64

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Melalui <i>Google Form</i>	82
Lampiran 2. Pertanyaan Kuisisioner Melalui <i>Google Form</i>	83
Lampiran 3. Penyebaran Kuisisioner Kepada Karyawan PT. Bonecom Tricom	84
Lampiran 4. Pengisian Kuisisioner Kepada Karyawan PT. Bonecom Tricom	85
Lampiran 5. Rekapitulasi Hasil Kuisisioner	86
Lampiran 6. Pengujian Model Menggunakan <i>Smartpls</i>	87
Lampiran 7. Pengujian <i>Outer Loadings - PLSSEM Algorithm</i>	88
Lampiran 8. Pengujian <i>Internal Consistency Reliability Dan Convergent Validity</i>	89
Lampiran 9. Pengujian <i>Discriminant Validity - PLSSEM Algorithm</i>	90
Lampiran 10. Pengujian <i>Inner Model Collinearity (VIF) - PLSSEM Algorithm</i>	91
Lampiran 11. <i>Coefficient Of Determination (R²) - PLSSEM Algorithm</i>	92
Lampiran 12. Pengujian <i>Effect Size (F²) - PLSSEM Algorithm</i>	93