

# Respek Yang Dirasakan dan “Voice” Yang Konstruktif: Mekanisme Dari Mood Positif dan Keyakinan Seseorang Atas Kendali

Iwan Kurniawan <sup>a</sup>, Adi Rahmat <sup>a\*</sup>, Hadiyati <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia.

---

## ABSTRAK

Penelitian ini berupaya menjelaskan bagaimana: (1) hubungan perspective taking (PT) dan respek yang dirasakan; (2) hubungan respek yang dirasakan dan keyakinan seseorang atas kendali; (3) hubungan keyakinan seseorang atas kendali dan “voice” yang konstruktif; (4) hubungan respek yang dirasakan dan mood positif; (5) hubungan mood positif dan “voice” yang konstruktif. Dengan memanfaatkan sampel dari pegawai yang bekerja pada institusi pemerintahan di dua provinsi di Indonesia dan menggunakan analisis SEM-PLS, penelitian ini menemukan bahwa respek yang dirasakan oleh individu ditempat kerja dapat mendorong tingkat keyakinan individu atas kendali (control belief). Selanjutnya, keyakinan individu atas kendali dapat mendorong mereka untuk terlibat di dalam perilaku “voice” yang konstruktif. Selain itu, respek yang dirasakan oleh individu di tempat kerja dapat menimbulkan mood positif ketika mereka berada di tempat kerja. Penelitian ini juga menemukan bahwa mood positif yang dirasakan oleh individu ditempat kerja dapat mendorong mereka terlibat didalam perilaku “voice” yang konstruktif. Sementara itu, individu yang melakukan perspective taking cenderung mendapatkan respek yang tinggi dari rekan kerjanya

---

## ARTIKEL HISTORI

Received 3 Januari 2023  
Revised 5 Februari 2023  
Accepted 28 Februari 2023

---

## KATA KUNCI

Respek yang dirasakan; mood positif; keyakinan atas kendali; perilaku “voice”; perspective taking.

## Pendahuluan

Organisasi kontemporer mengandalkan “voice” pegawai untuk meningkatkan kinerja organisasi, beradaptasi dengan lingkungan, dan berinovasi (Bashshur & Oc, 2015; Grant, 2013; Li, Liao, Tangirala, & Firth, 2017). “Voice” yang konstruktif (atau hanya “voice”) mengacu pada komunikasi berorientasi perubahan yang dimaksudkan untuk memajukan kepentingan organisasi (LePine & Van Dyne, 1998). Banyak bukti empiris telah menunjukkan manfaat dari “voice” bagi outcome organisasi yang sangat penting (Bashshur & Oc, 2015; Morrison, 2014), yang pada gilirannya telah mengarahkan para ilmuwan pada bidang manajemen organisasi untuk berusaha memahami apa yang mendorong pegawai terlibat dalam perilaku “voice”. Ciri-ciri kepribadian (misalnya, LePine & Van Dyne, 2001; Tangirala, Kamdar, Venkataramani, & Parke, 2013), kondisi pekerjaan (misalnya, Fuller, Marler, & Hester, 2006; Schmitt, Den Hartog, & Belschak, 2016), dan karakteristik organisasi (misalnya, Conway, Fu, Monks, Alfes, & Bailey, 2016; Knoll & Redman, 2016) semuanya telah diidentifikasi sebagai anteseden penting dari perilaku “voice” pegawai.

\* CORRESPONDING AUTHOR. Email: adirahmat@unilak.ac.id.

Namun, satu celah penting tetap ada dalam penelitian “voice” saat ini. Yaitu, anteseden “hubungan sosial” (social-relational) pada perilaku “voice” masih sedikit dieksplorasi. Chamberlin, Newton, dan LePine (2017) melakukan kajian literatur tentang “voice” dan mengidentifikasi 32 prediktor utama; hanya 8 penelitian yang bersifat “hubungan sosial”. Enam di antaranya berfokus pada kepemimpinan (kepemimpinan transformasional, interaksi antara pemimpin-anggota [leader-member exchange], kepemimpinan etis, keterbukaan pemimpin, kepercayaan pada pemimpin, pengawasan kasar yang rendah [abusive supervision]) dan 2 penelitian terkonsentrasi pada rekan kerja (peers) (dukungan sosial, identifikasi kelompok), dengan effect size yang dikoreksi mulai dari 0,15 hingga 0,33. Dengan demikian, jelas bahwa hanya spektrum sempit dari anteseden “hubungan sosial” yang telah dipertimbangkan, terutama dalam hal faktor rekan kerja (peers). Pandangan “hubungan sosial” diperlukan karena “voice” disampaikan melalui komunikasi interpersonal dimana selalu ada “receiver” yang kepadanya “voicer” mengirimkan saran-sarannya (Bashshur & Oc, 2015).

Namun demikian, keputusan akhir untuk terlibat dalam “voice” masih merupakan keputusan individu, dipengaruhi oleh motivasi individu. “Voice” diprakarsai sendiri dan berorientasi pada perubahan dan, dengan demikian, merupakan bentuk proaktif di tempat kerja (Parker & Collins, 2010). Namun, seperti bentuk proaktif lainnya, “voice” melibatkan rintangan psikologis karena orang lain mungkin tidak mudah untuk menerima perilaku ini dengan senang hati (Burris, 2012; Frese & Fay, 2001). Akibatnya, perilaku tersebut tidak selalu dimulai dengan mudah atau dapat diterima begitu saja (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003), dan individu membutuhkan motivasi aktif dan positif untuk terlibat dalam perilaku “voice”. Seperti Parker, Bindl, dan Strauss berpendapat, karena sifat menantang dari perilaku proaktif seperti “voice”, individu “perlu merasa yakin mereka berdua dapat memulai tujuan proaktif dan menangani konsekuensi mereka sebelum mereka bertindak” (2010: 834).

Yang terpenting, untuk memajukan arus penelitian pada topik “voice”, masih lebih banyak penelitian diperlukan untuk menghubungkan konteks “hubungan sosial” di mana seseorang beroperasi dengan keputusan pribadi untuk terlibat dalam perilaku “voice”. Seperti yang dijelaskan Morrison, kita perlu “untuk mempertimbangkan lebih lengkap efek dari rekan kerja dan hubungan dengan rekan kerja pada keputusan apakah akan terlibat dalam suara atau tetap diam, karena kemungkinan suara dibentuk oleh faktor sosial dan relasional” (2014: 195). Penelitian ini adalah untuk memajukan penelitian “voice” dengan menghubungkan status sosial positif seseorang di tempat kerja (respek yang dirasakan [received respect]) dengan motivasi seseorang untuk terlibat dalam perilaku “voice”. Penelitian ini berpendapat bahwa ketika pegawai memiliki tingkat respek yang dirasakan tinggi di tempat kerja, mereka merasa mampu membuat perbedaan dengan berbicara (melakukan “voice”) (apa yang Parker et al., 2010, disebut sebagai motivasi proaktif “can-do” [“bisa-lakukan”]) dan mereka berada pada “mood” yang lebih positif (positive mood) untuk melakukannya (apa yang disebut Parker et al. sebagai motivasi proaktif “energized-to” [“berenergi-pada”]). Selanjutnya, penelitian ini menghubungkan proses “voice” yang konstruktif ini ke variabel “hubungan sosial” penting lainnya yaitu perspective taking (PT) (dengan memperlakukannya sebagai prediktor respek yang dirasakan [received respect]).

Respek yang dirasakan, yang merupakan persepsi seseorang tentang nilai yang diperhitungkan (Rogers & Ashforth, 2017), adalah titik awal dari model teoritis pada penelitian

ini. Ada tiga alasan untuk ini. Pertama, pegawai peduli dengan nilai yang diperhitungkan (Rogers, Corley, & Ashforth, 2017). Seperti yang dicatat Vorauer, “Orang-orang memiliki kebutuhan yang bertahan lama dan mengakar kuat untuk mengetahui posisi mereka dengan orang lain yang memantapkan dirinya dalam pemantauan dunia sosial yang berkelanjutan untuk umpan balik evaluatif” (2013: 72). Karena pegawai sensitif terhadap isyarat status, respek yang dirasakan merupakan variabel penting dalam menjelaskan banyak keputusan perilaku di tempat kerja (Rogers & Ashforth, 2017; van Quaquebeke, Zenker, & Eckloff, 2009), termasuk keputusan untuk terlibat dalam perilaku “voice” yang konstruktif. Kedua, respek yang dirasakan menangkap apakah seseorang memiliki reputasi yang baik (Bartel, Wrzesniewski, & Wiesenfeld, 2012; Fuller, Hester, et al., 2006), dan penghargaan sosial semacam itu dapat memperkuat minat seseorang dalam terlibat dalam perilaku “voice” yang konstruktif, mengetahui bahwa ada lebih sedikit keberatan atau hambatan yang harus dihadapi. Ini sebagian mencerminkan gagasan bahwa menerima “respek” berkonotasi keunggulan status elit atas orang lain, membuat variabel ini unik dibandingkan dengan variabel seperti kualitas pertukaran rekan kerja (coworker-exchange) (Sherony & Green, 2002) dan kohesi tim (Mathieu, Kukenberger, D’Innocenzo, & Riley, 2015). Ketiga, respek yang dirasakan dari rekan kerja beroperasi agak independen dari kepemimpinan, sehingga memperluas pandangan “hubungan sosial” terhadap “voice” untuk memasukkan faktor rekan kerja (peers) yang penting.

Komponen berikutnya dari model teoritis pada penelitian ini, yaitu motivasi proaktif, menghubungkan respek yang dirasakan dengan “voice”. Ketika individu merasa dihormati oleh rekan-rekan mereka, mereka cenderung mengalami perubahan positif dalam keadaan motivasi yang memfasilitasi “voice”. Pertama, respek yang dirasakan memperkuat persepsi pegawai bahwa “voice” mereka membuat perbedaan. Konsisten dengan alasan ini, dalam model motivasi proaktif mereka, Parker et al. (2010) berpendapat bahwa keyakinan seseorang bahwa seseorang dapat membawa perubahan dan membuat perbedaan, atau keyakinan seseorang atas kendali (control beliefs), merupakan aspek penting dari motivasi “can-do” yang merangsang perilaku proaktif seperti “voice” yang konstruktif. Kedua, karena pegawai sangat menghargai ketika mereka merasakan respek (van Quaquebeke et al., 2009), penelitian ini berasumsi bahwa respek yang dirasakan secara emosional memberi energi kepada mereka untuk menjadi proaktif daripada reaktif. Peran energi dari proses respek yang dirasakan ke jalur “energized-to” (“berenergi-pada”) yang diteorikan oleh Parker et al. (2010) di mana pengaruh positif yang diaktifkan memicu perilaku proaktif. Dengan demikian, penelitian ini mengusulkan keyakinan seseorang atas kendali (control beliefs) dan mood positif (positif mood) untuk menjelaskan mengapa respek yang dirasakan berhubungan dengan “voice” yang konstruktif. Dengan demikian, kami menangkap dua dari tiga status motivasi utama yang Parker et al. ditemukan secara proksimal mendorong perilaku proaktif. Pentingnya keadaan motivasi ini sebagian besar telah diabaikan dalam studi suara lainnya.

Terakhir, penelitian ini menginvestigasi PT (perspective taking) sebagai anteseden dari respek yang dirasakan. PT telah didefinisikan sebagai proses kognitif dalam membangun asumsi tentang suatu hal dari sudut pandang orang lain (Parker & Axtell, 2001). Ini adalah faktor “hubungan sosial” yang penting untuk menerima respek karena menangkap kompetensi relasional yang membantu individu mendapatkan penghargaan dan pengakuan orang lain. Sangat mungkin bahwa individu yang melakukan PT mendapatkan respek dari orang lain karena

mereka dipandang lebih kompeten secara sosial. Misalnya, PT menumbuhkan perilaku afiliasi seperti perhatian dan pengertian dalam percakapan (Goldstein, Vezich, & Shapiro, 2014). Pada gilirannya, rekan kerja merasa mereka didengarkan dan menghargai upaya bijaksana dari individu yang melakukan PT. Dengan demikian, PT dapat meningkatkan respek yang dirasakan dan secara tidak langsung mempromosikan “voice” yang konstruktif. Namun, terlepas dari relevansinya, hingga saat ini pada arus penelitian “voice” masih jarang eksplorasi tentang peran PT dalam menimbulkan perilaku “voice”.

## Tinjauan Pustaka

### *Respek yang dirasakan*

Kepemimpinan Autentik digambarkan sebagai pemimpin yang sadar diri, terbuka dan yakin dengan dirinya sendiri saat bertindak sesuai dengan nilai, keyakinan, motif dan keyakinannya. Walumbwa, dkk., (2008) dalam Rolando (2020) dalam jurnal yang berjudul, “Authentic Leadership: Development, and Validation of a Theory-Based Measure” mendefinisikan pemimpin otentik merupakan pemimpin yang sadar diri, terbuka dalam menjalankan proses yang seimbang, mempromosikan iklim etis dan menumbuhkan transparansi relasional dengan pengikut mereka.

Ada banyak definisi “respek” dari berbagai disiplin ilmu, membuat para ilmuwan manajemen menganalisa secara seksama apakah “respek” merupakan bagian dari “sikap, cara perilaku, perasaan, bentuk perhatian, cara menilai, kebajikan, kewajiban, hak, penghargaan, [atau] sebuah prinsip” (Dillon, 2007: 201). Lebih jauh lagi, perbedaan penggunaan istilah “respek” secara awam muncul di seluruh individu, dan bahkan di dalam individu di berbagai situasi, seperti seorang ibu yang menginginkan “respek” dari anaknya sebagai ketaatan, “respek” dari suaminya sebagai ruang yang memberikan sesuatu untuk mempertahankan individualitasnya, dan “respek” dari bos sebagai apresiasi dari kerjanya (Simon, 2007).

Para ilmuwan pada bidang manajemen membedakan antara “respek” yang hanya didasarkan pada kemanusiaan seseorang dan “respek” berdasarkan atribut, perilaku, dan prestasi yang dihargai secara sosial atau kompetensi (Grover, 2014). Penelitian ini menggunakan konsep yang kedua yaitu “respek” yang didasarkan oleh kompetensi yang dimiliki oleh seorang individu. Menurut De Cremer dan Mulder (2007:441), “respek dianggap bukan sebagai sesuatu yang hanya dirasakan oleh orang itu sendiri, tetapi lebih sebagai penilaian yang muncul dari perlakuan yang mereka terima dari orang lain,”

Selanjutnya, secara konseptual, respek yang dirasakan (received respect) adalah persepsi individu mengenai sejauh mana mereka menerima penghargaan dari rekan kerjanya (peers) (Smith & Tyler, 1997). Respek yang diberikan oleh rekan kerja tersebut sering kali berasal dari kompetensi yang dimiliki oleh individu (Spears, Ellemers, & Doosje, 2005; Spears, Ellemers, Doosje, & Branscombe, 2006). Ini merupakan nilai yang dirasakan oleh individu yang diberikan kepadanya oleh rekan kerjanya (Rogers & Ashforth, 2017; Sleebos, Ellemers, & De Gilder, 2007).

Respek yang dirasakan menunjukkan bahwa individu memiliki reputasi yang baik di tempat kerja (Bartel et al., 2012) dan dengan tegas menjawab pertanyaan “apakah saya dihargai dan dihormati?” (Fuller, Hester, dkk., 2006). Yang penting, respek yang dirasakan adalah bentuk penghormatan khusus atau berbasis penilaian (Rogers et al., 2017) yang mencerminkan

pendapat kolektif yang dipegang orang lain tentang nilai orang yang menjadi fokus (Bird, 2004; Huo, Binning, & Molina, 2010). Dengan demikian, mendapatkan “respek” dari rekan kerja berbeda dari mengembangkan hubungan persahabatan. Intinya, respek yang dirasakan diperoleh dengan menunjukkan kompetensi yang dimiliki oleh seorang individu.

Individu yang menerima lebih banyak “respek” dari orang lain lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku “voice” karena respek yang dirasakan mengilhami motivasi proaktif “can-do” (“bisa-lakukan”) yang lebih besar. Menurut model motivasi proaktif (Parker et al., 2010), motivasi “bisa-lakukan” mengacu pada keyakinan individu bahwa ia dapat berhasil terlibat dalam perilaku proaktif. Keyakinan seseorang atas kendali (control beliefs) mewakili motivasi tersebut (Lebel, 2017). Keyakinan seseorang atas kendali mengacu pada keyakinan individu bahwa dia dapat memberikan hasil yang diinginkan dan mencegah hasil yang tidak diinginkan (Skinner, 1996; Skinner, Chapman, & Baltes, 1988).

### *Respek yang Dirasakan dan Keyakinan Seseorang atas Kendali*

Respek yang dirasakan oleh seseorang dari rekan kerja dapat mempromosikan keyakinan seseorang atas kendali (control beliefs) mereka di tempat kerja. Alasan utamanya adalah bahwa tingkat respek yang dirasakan menegaskan nilai bahwa seorang individu sebagai pekerja yang cakap dan memberi sinyal kepada individu tersebut bahwa ia mampu mengambil kendali yang lebih besar atas lingkungan kerjanya yang dimungkinkan karena kompetensinya yang tinggi. Karena respek diperoleh dari kompetensi seseorang (Spears et al., 2005; Spears et al., 2006), ketika seorang individu menerima “respek”, itu menunjukkan bahwa dia adalah anggota organisasi yang kompeten dan dihargai (Bartel et al., 2012; Fuller, Hester, dkk., 2006). Konfirmasi nilai ini penting karena menumbuhkan keyakinan individu bahwa dia memiliki apa yang diperlukan untuk melakukan kendali yang lebih besar di tempat kerja dan mendapatkan hasil yang diinginkan (Clarke, 2011; Eden, 1984; Greenberger & Strasser, 1986). Konfirmasi nilai ini juga meyakinkan individu tersebut bahwa rekan kerja mereka merasa nyaman dengan kompetensi mereka untuk menciptakan hasil. Respek yang dirasakan, dalam beberapa hal, mewakili “hak untuk memberikan pengaruh” (van Quaquebeke, Henrich, & Eckloff, 2007: 194). Bukti empiris telah menunjukkan bahwa mereka yang mendapatkan “respek” yang lebih besar sebagai hasil dari kompetensi mereka memiliki pengaruh yang lebih kuat atas rekan-rekan mereka (Anderson & Kilduff, 2009; Cheng, Tracy, Foulsham, Kingstone, & Henrich, 2013) dan lebih mungkin untuk menjadi pemimpin (Clarke, 2011).

Mekanisme konfirmasi nilai (manfaat) mengarah pada harapan bahwa respek yang dirasakan dari rekan kerja kemungkinan terkait dengan keyakinan individu bahwa mereka dapat mengendalikan apa yang terjadi di tempat kerja, yaitu keyakinan mereka atas kendali mereka di tempat kerja. Premis ini konsisten dengan argumen Huo et al. yang menerima “respek” dari rekan sebagai “manfaat sosial” (2010: 202). Cheng dkk. melangkah lebih jauh, mengklaim bahwa “pengaruh tidak dapat dicapai melalui taktik koersif seperti intimidasi atau intimidasi, dan sebaliknya hanya berasal dari nilai (manfaat) nyata seseorang kepada kelompok” (2013: 104-105). Sleebos dkk. menegaskan bahwa “individu dengan respek yang diinduksi harga diri, lebih percaya diri bahwa mereka dapat melakukan dengan baik, dan pada gilirannya akan mengatasi upaya mereka atas nama tim mereka” (2007: 331). Argumen ini menunjukkan bahwa respek yang dirasakan oleh individu dari rekan kerja menjadi “manfaat sosial” atau lisensi mereka untuk melakukan kendali yang lebih besar di tempat kerja.

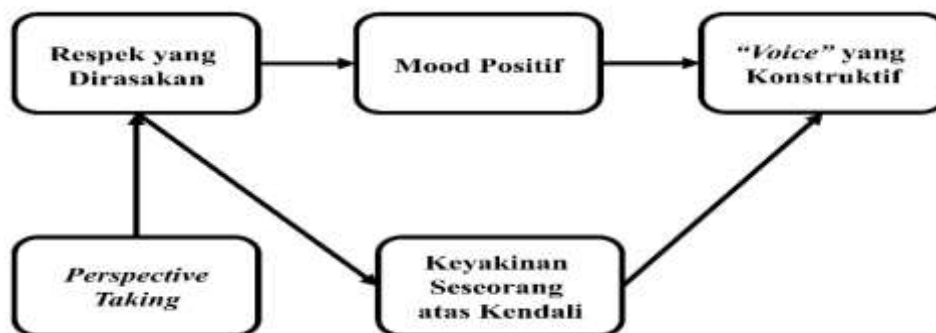
### Keyakinan Seseorang atas Kendali dan “Voice” yang Konstruktif

Seperti yang dikutip oleh Mahmut & Elif (2021), Luthans (2007) mendefinisikan modal psikologis sebagai sebuah konstruk dari tatanan yang dapat diukur, dikembangkan dan diajarkan untuk mencapai kinerja lebih tinggi. Hal itu dilakukan dengan pengembangan positi dari individu tersebut (Luthans, Youssef, dan Avolio, 2007). Modal psikologis ini mencakup efikasi diri, harapan, optimisme, dan ketahanan. Empat indicator tersebut adalah kekuatan manusia yang berorientasi positif, terukur, dapat dikembangkan dan dikelola untuk kinerja lebih tinggi (Baykal, 2020: 278). Modal Psikologis bisa berubah dan dapat dikembangkan, itulah sebabnya dianggap sebagai masa depan "negara" daripada sebuah "sifat." Modal psikologis dapat dimodifikasi dan ditingkatkan dengan bantuan organisasi yang positif, program, dan pelatihan di tempat kerja (Lupşa et al., 2020: 1508).

Atas dasar premis bahwa motivasi “bisa-lakukan” mempromosikan perilaku yang lebih proaktif (Lebel, 2017; Parker et al., 2010), penelitian ini mengusulkan bahwa keyakinan seseorang atas kendali berhubungan dengan perilaku “voice” yang konstruktif. Secara khusus, keyakinan seseorang atas kendali meningkatkan kemungkinan yang dirasakan bahwa upaya “voice” mereka cenderung efektif. Keyakinan seseorang atas kendali membantu individu melihat lingkungan kerja sebagai terstruktur, teratur, dan dapat diatasi (Bhanji, Kim, & Delgado, 2016; Duckworth, Peterson, Matthew, & Kelly, 2007; Friesen, Kay, Eibach, & Galinsky, 2014). Manfaat psikologis yang mengalir dari keyakinan seseorang atas kendali memotivasi individu tersebut untuk lebih proaktif terlibat dalam perilaku “voice” untuk memulai perubahan, karena mereka percaya hasil kerja bergantung pada perilaku mereka daripada pada faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan (Lefcourt, 1976; Phares, 1976).

Hal ini sesuai dengan teori harapan (expectancy theory; Vroom, 1964), di mana perilaku individu digambarkan sebagai fungsi apakah upaya mereka diharapkan untuk mempengaruhi perubahan atau mencapai tujuan yang diinginkan. Jika individu percaya bahwa mereka dapat mengendalikan lingkungan kerja mereka, mereka harus proaktif dalam membuat perubahan (Kopelman & Thompson, 1976). Sebaliknya, ketika mereka yakin bahwa upaya mereka tidak dapat secara efektif mengubah lingkungan kerja dengan cara yang mereka inginkan (yaitu, memiliki keyakinan yang lemah atau tidak memiliki kendali), hal itu menciptakan kepasifan di antara mereka. Di bawah skenario seperti itu, inidividu memiliki sedikit alasan untuk mengeluarkan ide dan pendapatnya.

### Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

## Metode

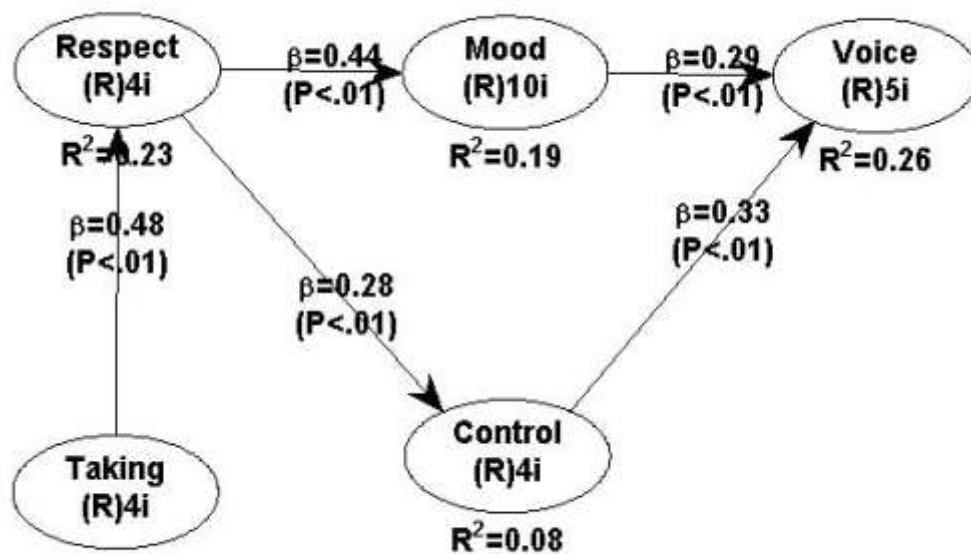
### *Descriptive dan Explanatory Survey*

Berdasarkan dimensi tujuan penelitian, penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori (*explanatory*) yaitu “penelitian yang tujuan utamanya adalah menjelaskan mengapa peristiwa terjadi dan untuk membangun, menguraikan, memperluas, atau menguji teori” (Abdillah, 2020, p. 46). Penelitian ini secara umum berupaya menjelaskan bagaimana dan mengapa respek yang dirasakan memiliki dampak terhadap mood positif dan keyakinan seseorang atas kendali, yang pada akhirnya akan mendorong seseorang untuk terlibat dalam perilaku “voice” yang konstruktif. Selain itu, penelitian ini juga berupaya menjelaskan bagaimana dan mengapa respek yang dirasakan dapat dipengaruhi oleh perspective taking. Untuk menjawab pertanyaan penelitian dan membuktikan hipotesis penelitian yang telah diajukan, penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif.

Berdasarkan dimensi waktu pengumpulan data, penelitian ini menggunakan teknik cross-sectional dimana “data dikumpulkan dari sampel penelitian pada satu titik waktu (single point in time) atau selama satu periode waktu yang relatif singkat (Abdillah, 2020, p. 49). Data persepsi individu mengenai persepsi tentang respek yang dirasakan, mood positif, keyakinan seseorang atas kendali, perilaku “voice” yang konstruktif, dan perspective taking akan dikumpulkan menggunakan kuesioner yang terdiri dari skala dan ukuran yang telah ditetapkan secara ilmiah. Sampel dan prosedur pengumpulan data selanjutnya, akan akan dibahas, serta tahapan-tahapan yang akan digunakan dalam proses penelitian ini.

## Hasil dan Pembahasan

### *Analisis PLS*



Gambar 2. Diagram Jalur

## Hasil Pengujian Model

Tabel 1. Hasil Pengujian Model

| Kriteria <i>Quality indices</i>              | Nilai    | <i>Rule of thumb</i>   |
|--|----------|--|
| <i>Average path coefficient (APC)</i>        | 0,364*** | <i>p-value</i> < 0,05  |
| <i>Average R-squared (ARS)</i>               | 0,191*** | <i>p-value</i> < 0,05  |
| <i>Average block VIF (AVIF)</i>              | 1,149    | < 3,3  |
| <i>Tenenhaus GoF (GoF)</i>                   | 0,362    | ≥ 0,10 ( <i>small effect size</i> ), ≥ 0,25 ( <i>medium effect size</i> ), and ≥ 0,36 ( <i>large effect size</i> ) |
| Koefisien <i>Q-squared (Q<sup>2</sup>)</i> : |          | > 0 ( <i>model prediktif dapat diterima</i> )  |
| • Respek yang dirasakan                      | 0,234    |  |
| • Mood positif                               | 0,196    |  |
| • Keyakinan atas kendali                     | 0,079    |  |
| • Perilaku “voice” yang konstruktif          | 0,265    |  |

Catatan. Data Olahan 2022

Hasil pengujian menunjukkan bahwa model cocok dengan data [APC = 0,364 ( $p < 0,001$ ); ARS=0,191 ( $p < 0,001$ ); AVIF = 1,149]. Nilai VIF yang lebih rendah dari 3,3 menunjukkan bahwa model tersebut bebas dari masalah multikolinearitas (Hair et al., 2014). Hasil pengujian juga menghitung indeks Goodness of Fit (GoF). Indeks GoF bertujuan untuk mengevaluasi kecocokan model outer dan inner pada PLS (Tenenhaus et al., 2005). Nilai batas untuk GoF adalah 0,1 (kecil), 0,25 (sedang), dan 0,36 (besar) (Wetzels et al., 2009). Nilai GoF dalam penelitian ini adalah 0,362, yaitu sama besar dari nilai ambang batas 0,36. Hasil ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini berkinerja baik (Wetzels et al., 2009).

## Hasil pengujian “Fornell-Larcker Criterion”

Tabel 2. Hasil Pengujian “Fornell-Larcker Criterion”

|                                   | Respek yang dirasakan | Mood positif | Keyakinan atas kendali | Perilaku “voice” yang konstruktif | Perspective taking |
|-----------------------------------|-----------------------|--------------|------------------------|-----------------------------------|--------------------|
| Respek yang dirasakan             | (0.892)               |              |                        |                                   |                    |
| Mood positif                      | 0.362                 | (0.801)      |                        |                                   |                    |
| Keyakinan atas kendali            | 0.274                 | 0.308        | (0.781)                |                                   |                    |
| Perilaku “voice” yang konstruktif | 0.429                 | 0.409        | 0.364                  | (0.878)                           |                    |
| Perspective taking                | 0.408                 | 0.391        | 0.289                  | 0.506                             | (0.784)            |

Catatan. Data Olahan 2022

Skala pengukuran variabel dikatakan valid secara diskriminan apabila nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel. Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh nilai akar kuadrat AVE) lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antara variabel pada model penelitian. Hasil-hasil tersebut (*loading* dan *cross-loading*; *fornell-larcker criterion*) menunjukkan bahwa skala pengukuran variabel dalam penelitian ini valid secara diskriminan.



### Hasil Uji Hipotesis

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

|                                   | Respek yang dirasakan | Mood positif | Keyakinan atas kendali | Perspective taking |
|-----------------------------------|-----------------------|--------------|------------------------|--------------------|
| Respek yang dirasakan             |                       |              |                        | 0.481***           |
| Mood positif                      | 0.440***              |              |                        |                    |
| Keyakinan atas kendali            | 0.276***              |              |                        |                    |
| Perilaku “voice” yang konstruktif |                       | 0.289***     | 0.333***               |                    |

Catatan. Data Olahan 2022

Hipotesis 1 memprediksi bahwa respek yang dirasakan berpengaruh positif terhadap keyakinan seseorang atas kendali. Hasil menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ( $\beta = 0,276$ ,  $p < 0,001$ ). Tabel tersebut menunjukkan bahwa respek yang dirasakan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keyakinan seseorang atas kendali.

Hipotesis 2 memprediksi bahwa keyakinan seseorang atas kendali berpengaruh positif terhadap perilaku “voice” yang konstruktif. Hasil menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ( $\beta = 0.333$ ,  $p < 0,001$ ). Tabel tersebut menunjukkan bahwa keyakinan seseorang atas kendali memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku “voice” yang konstruktif.

Hipotesis 3 memprediksi bahwa respek yang dirasakan berpengaruh positif terhadap mood positif. Hasil menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ( $\beta = 0.440$ ,  $p < 0,001$ ). Tabel tersebut menunjukkan bahwa respek yang dirasakan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap mood positif.

Hipotesis 4 memprediksi bahwa mood positif berpengaruh positif terhadap mood positif perilaku “voice” yang konstruktif. Hasil menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ( $\beta = 0.289$ ,  $p < 0,001$ ). Tabel tersebut menunjukkan bahwa mood positif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku “voice” yang konstruktif.

Hipotesis 5 memprediksi bahwa perspective taking berpengaruh positif terhadap respek yang dirasakan. Hasil menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ( $\beta = 0.481$ ,  $p < 0,001$ ). Tabel tersebut menunjukkan bahwa perspective taking memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap respek yang dirasakan.

### Implikasi pada Pengembangan Teoritis

Penelitian ini menggunakan sampel dari responden yang bekerja pada institusi pemerintahan di dua provinsi yang ada di Indonesia. Berdasarkan sampel yang digunakan, bukti empiris mendukung hipotesis pertama yang menunjukkan bahwa respek yang dirasakan oleh individu di tempat kerja dapat mendorong tingkat keyakinan individu atas kendali (control belief). Selanjutnya, temuan empiris dalam penelitian ini juga mendukung hipotesis kedua yang menguraikan bahwa keyakinan individu atas kendali dapat mendorong mereka untuk terlibat di dalam perilaku “voice” yang konstruktif. Selain itu, temuan penelitian ini juga mendukung secara empiris bahwa respek yang dirasakan oleh individu di tempat kerja dapat menimbulkan mood positif ketika mereka berada di tempat kerja. Penelitian ini juga secara empiris mendukung hipotesis keempat yang menunjukkan bahwa mood positif yang dirasakan oleh individu

ditempat kerja dapat mendorong mereka terlibat didalam perilaku “voice” yang konstruktif. Sementara itu, hipotesis terakhir juga didukung oleh temuan empiris yang menjelaskan bahwa individu yang melakukan perspective taking cenderung mendapatkan respek yang tinggi dari rekan kerjanya.

Temuan empiris yang disebutkan di atas berkontribusi pada arus penelitian khususnya pada topik perilaku “voice” dalam beberapa hal. Pertama, anteseden sosial-relasional pada perilaku “voice” telah jarang diinvestigasi dibandingkan dengan faktor lain, dibuktikan dengan jumlah penelitian yang diamati dalam ulasan yang dilakukan oleh Chamberlin dan koleganya (2017). Selain itu, di luar kepemimpinan, efek dari realitas relasional lainnya pada perilaku “voice” sebagian besar masih belum ditemukan. Misalnya, dalam hal faktor rekan kerja (kolega), hanya dukungan sosial dan identifikasi kelompok yang telah diinvestigasi secara konsisten (Chamberlin et al., 2017). Baru-baru ini, beberapa peneliti telah mengeksplorasi bagaimana jejaring sosial seseorang berhubungan dengan perilaku “voice” (Venkataramani, Zhou, Wang, & Shi, 2016). Semua penelitian ini tertarik pada pengaruh kualitas atau kuantitas hubungan sosial pada perilaku “voice”. Temuan penelitian ini memberikan pemahaman lebih jauh pada topik perilaku “voice” dengan cara yang penting. Yakni, penelitian ini menunjukkan bahwa status sosial seseorang (bukan kualitas hubungan) seperti respek yang dirasakan dapat mempengaruhi perilaku “voice”. Penting untuk memperoleh beberapa bentuk reputasi sosial atau status elit sebelum seseorang terlibat didalam perilaku “voice” yang konstruktif, karena ketika individu merasa dihormati karena kompetensinya, mereka lebih cenderung terlibat dalam perilaku “voice”. Respek yang dirasakan bertindak sebagai penguat kepercayaan diri dan penyemangat, yang mendorong individu untuk menjadi proaktif. Dalam arti tertentu, respek yang dirasakan memberi individu kekuatan sosial atau lisensi untuk terlibat dalam perilaku proaktif yang dapat mengganggu status quo. Studi ini menunjukkan bahwa kekuatan sosial atau mekanisme seperti itu melampaui kepentingan yang berlaku dalam kualitas dan kuantitas hubungan rekan kerja.

Implikasi teoritis kedua dari penelitian ini adalah pengungkapan alasan psikologis proksimal yang mendahului perilaku “voice”. Meskipun para peneliti telah mengakui bahwa motivasi proaktif mendasari perilaku proaktif (Parker et al., 2010), para peneliti kurang umum untuk memasukkan mekanisme motivasi ini ke dalam pengujian model mereka. Ini juga berlaku untuk penelitian pada perilaku “voice”. Penelitian ini berkontribusi pada penelitian perilaku “voice” dengan mengukur dan menguji dua jenis utama motivasi proaktif, termasuk motivasi “bisa-melakukan” (“can-do”) (yang direfleksikan dalam keyakinan seseorang atas kendali) dan motivasi “diberi energi” (“energized-to”) (yang direfleksikan oleh mood [suasana hati] yang positif), sebagai pendorong seseorang untuk terlibat didalam perilaku “voice” yang konstruktif. Kurangnya pemahaman tentang bagaimana respek yang dirasakan secara psikologis mengaktifkan individu mungkin menjadi alasan utama mengapa, meskipun penting, respek yang dirasakan belum mendapat banyak perhatian dari peneliti dibidang manajemen dan organisasi (Rogers & Ashforth, 2017). Penelitian ini menyelesaikan masalah tersebut dan menunjukkan bahwa respek yang dirasakan oleh individu memengaruhi perilaku “voice” yang konstruktif dari seseorang karena hal itu mengaktifkan perubahan psikologis menjadi motivasi proaktif yang “bisa-melakukan” (“can-do”) dan “diberi energi” (“energized-to”).

Implikasi teoritis ketiga tentang keyakinan atas kendali patut diperhatikan. Penelitian ini menemukan bahwa keyakinan atas kendali memiliki efek positif pada perilaku “voice” yang

konstruktif. Tangirala dan Ramanujam (2008) menjelaskan bahwa individu yang termotivasi oleh tingkat kontrol yang tinggi untuk berbicara untuk mendapatkan lebih banyak kendali, sedangkan tingkat kendali yang tinggi juga memberdayakan karyawan untuk secara aktif terlibat dalam perilaku “voice” yang konstruktif. Akibatnya, efek dari keyakinan atas kendali pada perilaku “voice” juga harus diperhitungkan. Penjelasan lain adalah bahwa efek keyakinan atas kendali pada perilaku “voice” sebagian ditransmisikan melalui suasana hati (mood) yang positif, yang penelitian ini temukan dalam pengujian model hipotesis yang telah dibangun. Bukti empiris telah menunjukkan bahwa keyakinan kognitif tentang kontrol terkait erat dengan pengalaman afektif positif yang berasal dari keyakinan tersebut (Breckler, 1984; Chaiken & Baldwin, 1981; Diener, Kanazawa, Suh, & Oishi, 2015).

Implikasi teoritis keempat dalam penelitian ini juga berkontribusi pada berlakunya pandangan sosial-relasional pada perilaku “voice” dengan mempertimbangkan perspective taking sebagai prediktor pada perilaku “voice” suara tidak langsung melalui respek yang dirasakan. Perspective taking tidak hanya menentukan kualitas hubungan antar rekan kerja tetapi juga merepresentasikan kompetensi relasional seseorang yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi perilaku “voice” yang konstruktif dengan mengangkat status sosial seseorang. Satu temuan konsisten yang muncul dalam penelitian ini adalah bahwa individu yang terlibat dalam perspective taking lebih cenderung dihormati oleh rekan kerjanya. Dengan demikian, peran prediktor perspective taking dalam hubungan pada respek yang dirasakan cukup kuat. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan temuan ini sebagai dasar untuk mengidentifikasi antecedens sosial-relasional lainnya dari respek yang dirasakan dan perilaku “voice” yang konstruktif.

Terlepas dari hasil empiris yang mendukung hipotesis dalam penelitian ini, ada dua cara penting untuk lebih memperkuat model perilaku “voice” dalam hubungan sosial yang diusulkan yang dapat dieksplorasi dalam pembangunan teoritis di masa depan. Pertama adalah memeriksa penyebab terbalik. Penelitian ini menganggap bahwa respek yang dirasakan berkaitan dengan perilaku “voice” individu. Namun demikian, ada kemungkinan bahwa perilaku “voice” mendahului respek yang dirasakan sehingga individu yang berbicara lebih banyak dapat lebih mudah mendapatkan rasa hormat dari orang lain. Hal ini serupa dengan temuan bahwa individu yang berbicara lebih banyak menerima peringkat kinerja yang lebih baik (Grant, 2013; Van Dyne & LePine, 1998; Whiting, Maynes, Podsakoff, & Podsakoff, 2012). Selain itu, kami berasumsi bahwa perspective taking mendahului respek yang dirasakan. Ada kemungkinan bahwa status seseorang (respek yang dirasakan) memengaruhi sejauh mana seseorang terlibat dalam perspective taking, dengan individu berstatus lebih tinggi lebih cenderung terlibat di dalamnya (Blader, Shirako, & Chen, 2016). Mungkin juga bahwa individu memiliki lebih banyak sumber daya mental untuk perspective taking hanya setelah mereka menetap dalam peran mereka sebagai individu yang dihormati; mengejar rasa hormat dapat menyerap sumber daya mental tersebut. Di bawah kedua skenario tersebut, respek yang dirasakan memungkinkan terjadi sebelum perspective taking. Dengan demikian, penelitian-penelitian selanjutnya perlu mempertimbangkan cara-cara alternatif di mana hubungan respek yang dirasakan terungkap.

### *Implikasi untuk Praktik Manajerial*

Perilaku “voice” telah didorong secara luas untuk mempromosikan inovasi dan adaptasi organisasi. Namun, praktisi masih kesulitan memotivasi individu untuk terlibat pada perilaku tersebut (Matsunaga, 2015; Milliken et al., 2003). Dengan demikian, salah satu implikasi untuk praktik manajerial adalah para pemimpin organisasi mungkin ingin fokus pada pengembangan budaya hormat (respek) di mana karyawan merasa mampu dan bersemangat untuk terlibat pada perilaku “voice”. Seperti yang telah penelitian ini tunjukkan bahwa respek yang dirasakan adalah alasan utama mengapa individu lebih cenderung terlibat dalam perilaku “voice”, terutama perilaku “voice” promotif yang berfungsi untuk meningkatkan organisasi. Manajer jarang memprioritaskan peningkatan respek di tempat kerja. Meskipun individu harus kompeten untuk mendapatkan rasa hormat yang lebih besar dari orang lain, budaya organisasi yang secara terbuka menekankan rasa hormat terhadap kompetensi teknis dan sosial mungkin lebih mungkin untuk menghubungkan respek yang dirasakan dan perilaku “voice”. Mendorong keterkaitan ini, misalnya dengan memberikan pujian verbal dan persetujuan nonverbal kepada individu, menunjukkan penghargaan atas kontribusi mereka, merayakan pencapaian mereka, dan meningkatkan citra publik mereka, sangatlah penting (Carmeli, Dutton, & Hardin, 2015).

Studi ini telah menunjukkan satu cara lebih lanjut dan penting untuk meningkatkan perasaan karyawan akan rasa hormat (respek) yang mereka terima. Penelitian ini menunjukkan bahwa perspective taking adalah prediktor yang konsisten untuk menerima rasa hormat (respek). Dengan demikian, manajer sangat dianjurkan untuk mempromosikan perspective taking di antara bawahannya (Audia, 2012). Untuk itu, pemilihan individu dengan orientasi perspective taking yang tinggi, manajer yang menunjukkan perilaku perspective taking yang kuat (sehingga berfungsi sebagai panutan), dan pelatihan perspective taking (Grizenko et al., 2000; C. J. Russell & Kuhnert, 1992) mungkin bermanfaat untuk organisasi mempromosikan perubahan dan perbaikan terus menerus. Individu yang ragu untuk terlibat dalam perilaku “voice” dapat mempertimbangkan untuk terlibat pada perspective taking. Ini mempromosikan respek yang dirasakan yang pada gilirannya mengaktifkan motivasi proaktif mereka untuk terlibat dalam perilaku “voice”.

### **Kesimpulan**

Secara keseluruhan, temuan penelitian yang menjelaskan pentingnya peran respek (rasa hormat) yang diterima oleh individu dapat menjadi perhatian serius bagi organisasi dan manajer. Individu seringkali membutuhkan motivasi aktif dan positif untuk berbicara di tempat kerja (Morrison, 2014; Parker et al., 2010), dan motivasi semacam itu tidak selalu mudah ditemukan (Brinsfield, 2013). Penelitian ini mengungkapkan bahwa mendapatkan rasa hormat (respek) dari orang lain, seperti melibatkan lebih banyak perspective taking, adalah titik awal yang baik. Dengan respek yang dirasakan yang tinggi, individu menemukan motivasi untuk terlibat dalam berbagai jenis perilaku proaktif, termasuk “voice”. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan kepada manajer bahwa rasa hormat yang diterima merupakan anteseden sosial-relasional yang penting dari perilaku “voice”, bahwa individu yang dihormati telah memperkuat motivasi proaktif untuk memberikan kontribusi yang lebih kuat, dan bahwa perspective taking dapat secara signifikan meningkatkan rasa hormat (respek) yang diterima.

## Referensi

- Abdillah, M. R., Anita, R., & Anugerah, R. (2016). Dampak iklim organisasi terhadap stres kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 20(1), 121-141.
- Abdillah, M. R., Wu, W., & Anita, R. (2020). Can altruistic leadership prevent knowledge-hiding behaviour? Testing dual mediation mechanisms. *Knowledge Management Research & Practice*.
- Abdillah, M.R. (2020) *Metode Penelitian: Perspektif Sains Organisasi*, Unilak Press: Pekanbaru.
- Anderson, C., & Kilduff, G. J. 2009. Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96: 491-503.
- Audia, P. G. 2012. Train your people to take others' perspectives. *Harvard Business Review*, 90(11): 26.
- Baer, M. 2012. Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55: 1102-1119.
- Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. 2012. Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. *Organization Science*, 23: 743-757.
- Bashshur, M. R., & Oc, B. 2015. When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management*, 41: 1530-1554.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. 1995. The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 117: 497-529.
- Berry, C. M., Carpenter, N. C., & Barratt, C. L. 2012. Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97: 613-636.
- Bhanji, J. P., Kim, E. S., & Delgado, M. R. 2016. Perceived control alters the effect of acute stress on persistence. *Journal of Experimental Psychology: General*, 145: 356-365.
- Bird, C. 2004. Status, identity, and respect. *Political Theory*, 32: 207-232.
- Blader, S. L., Shirako, A., & Chen, Y. R. 2016. Looking out from the top: Differential effects of status and power on perspective taking. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42: 723-737.
- Blasberg, S. A., Rogers, K. H., & Paulhus, D. L. 2013. The bidimensional impression management index (BMI): Measuring agentic and communal forms of impression management. *Journal of Personality Assessment*, 96: 523-531.
- Breckler, S. J. 1984. Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47: 1191-1205.
- Brinsfield, C. T. 2013. Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34: 671-697.
- Brockner, J., & Higgins, E. T. 2001. Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86: 35-66.
- Burris, E. R. 2012. The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55: 851-875.
- Butts, M. M., Becker, W. J., & Boswell, W. R. 2015. Hot buttons and time sinks: The effects of electronic communication during nonwork time on emotions and work-nonwork conflict. *Academy of Management Journal*, 58: 763-788.
- Carmeli, A., Dutton, J. E., & Hardin, A. E. 2015. Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. *Human Relations*, 68: 1021-1047.
- Carpenter, N. C., Berry, C. M., & Houston, L. 2014. A meta-analytic comparison of self-reported and other-reported organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 35: 547-574.
- Chaiken, S., & Baldwin, M. W. 1981. Affective-cognitive consistency and the effect of salient behavioral information on the self-perception of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41: 1-12.
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & LePine, J. A. 2017. A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology*, 70: 11-71.
- Chatman, J. A., & Flynn, F. J. 2005. Full-cycle micro-organizational behavior research. *Organizational Science*, 16: 434-447.
- Cheng, J. T., Tracy, J. L., Foulsham, T., Kingstone, A., & Henrich, J. 2013. Two ways to the top: Evidence that dominance and prestige are distinct yet viable avenues to social rank and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104: 103-125.

- Clarke, N. 2011. An integrated conceptual model of respect in leadership. *The Leadership Quarterly*, 22: 316-327.
- Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. 2016. Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations. *Human Resource Management*, 55: 901-917.
- Dalal, R. S., Bhawe, D. P., & Fiset, J. 2014. Within-person variability in job performance: A theoretical review and research agenda. *Journal of Management*, 40: 1396-1436.
- Davis, M. H. 1983. The effects of dispositional empathy on emotional reactions and helping: A multidimensional approach. *Journal of Personality*, 51: 167-184.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagne, M., Leone, D., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. 2001. Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27: 930-942.
- De Cremer, D., & Mulder, L. B. 2007. A passion for respect: On understanding the role of human needs and morality. *Gruppensdynamik und Organisationsberatung*, 38: 439-449.
- De Cremer, D., & Tyler, T. R. 2005. Am I respected or not? Inclusion and reputation as issues in group membership. *Social Justice Research*, 18: 121-153.
- Diener, E., Kanazawa, S., Suh, E. M., & Oishi, S. 2015. Why people are in a generally good mood. *Personality and Social Psychology Review*, 19: 235-256.
- Duarte, N. T., Goodson, J. R., & Klich, N. R. 1994. Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. *Academy of Management Journal*, 37: 499-521.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthew, M. D., & Kelly, D. R. 2007. Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92: 1087-1101.
- Dunning, D., Anderson, J. E., Schlosser, T., Ehlebracht, D., & Fetchenhauer, D. 2014. Trust at zero acquaintance: More a matter of respect than expectation of reward. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107: 122-141.
- Eden, D. 1984. Self-fulfilling prophecy as a management tool: Harnessing Pygmalion. *Academy of Management Review*, 9: 64-73.
- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44: 350-383.
- Epley, N., Caruso, E. M., & Bazerman, M. H. 2006. When perspective taking increases taking: Reactive egoism in social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91: 872-889.
- Epley, N., Keysar, B., Van Boven, L., & Gilovich, T. 2004. Perspective taking as egocentric anchoring and adjustment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87: 327-339.
- Erez, A., & Isen, A. M. 2002. The influence of positive affect on the component of expectancy motivation. *Journal of Applied Psychology*, 87: 1055-1067.
- Fingerman, K. L. 1995. Aging mothers' and their adult daughters' perceptions of conflict behaviors. *Psychology and Aging*, 10: 639-649.
- Flannery, K. M., & Smith, R. L. 2017. The effects of age, gender, and gender role ideology on adolescents' social perspective-taking ability and tendency in friendships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 34: 617-635.
- Frese, M., & Fay, D. 2001. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23: 133-187.
- Frese, M., Fay, D., Hiburger, T., Leng, K., & Tag, A. 1997. The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70: 139-161.
- Friesen, J. P., Kay, A. C., Eibach, R. P., & Galinsky, A. D. 2014. Seeking structure in social organization: Compensatory control and the psychological advantages of hierarchy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106: 590-609.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C., & Frey, L. 2007. An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Managerial Issues*, 29: 134-151.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. 2006. Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations*, 59: 815-846.
- Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. 2006. Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 1089-1120.