

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN *EMPLOYEE VOICE BEHAVIOR* TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA PT INDONESIA POWER PLTGU CILEGON OMU

(Skripsi)

Oleh:

Muhamad Ghiki Ega Zulianto



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

ABSTRAK

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN *EMPLOYEE VOICE BEHAVIOR* TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA PT INDONESIA POWER PLTGU CILEGON OMU

Oleh

Muhamad Ghiki Ega Zulianto

PLTGU Cilegon merupakan pembangkit listrik tenaga gas dan uap yang terhubung dalam sistem jaringan 150 *kilo volt* dan masuk dalam bagian dari sistem tenaga listrik Jawa Bali dengan kapasitas terpasang 740 *megawat* dan berbahan bakar gas alam. PT Indonesia Power PLTGU menganggap karyawan sebagai aset perusahaan, oleh sebab itu kepuasan kerja merupakan bagian yang patut untuk diperhatikan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan dapat menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan dan dapat merugikan perusahaan yang bersangkutan. Karyawan yang tidak diberikan kebebasan berkomunikasi secara informal atau dengan kata lain karyawan dibatasi berkomunikasi mengenai ide, saran, dan hubungan yang baik dengan atasan akan menimbulkan ketidakpuasan. Upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja di PT Indonesia Power PLTGU Cilegon OMU adalah karyawan memiliki *leader member exchange* dan *employee voice behavior*. Tujuan penelitian ini ialah untuk dapat mengetahui pengaruh *leader member exchange* dan *employee voice behavior* terhadap kepuasan kerja di PT Indonesia Power Cilegon OMU. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif yaitu suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui. Pada penelitian ini menggunakan kuesioner dengan skala likert. Populasi penelitian sebanyak 142 orang dan sampel diambil sebanyak 110 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *leader member exchange* (X1) dan *employee voice behavior* (X2) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y).

Kata Kunci: *Leader Member Exchange*, *Employee Voice Behavior*, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEADER MEMBER EXCHANGE AND EMPLOYEE VOICE BEHAVIOR ON JOB SATISFACTION AT PT INDONESIA POWER PLTGU CILEGON OMU

By

Muhamad Ghiki Ega Zulianto

PLTGU Cilegon is a gas and steam power plant that is connected to a 150 kilo volt network system and is part of the Java-Bali electricity system with an installed capacity of 740 megawatts and fueled by natural gas. PT Indonesia Power PLTGU considers employees as company assets, therefore job satisfaction is a part that deserves attention for the organization to achieve organizational goals. Conversely, dissatisfaction can lead to things that are not desirable and can be detrimental to the company concerned. Employees who are not given the freedom to communicate informally or in other words employees are limited in communicating ideas, suggestions, and good relations with superiors will cause dissatisfaction. Efforts to increase job satisfaction at PT Indonesia Power PLTGU Cilegon OMU are employees having leader member exchange and employee voice behavior The purpose of this study was to be able to determine the effect of leader member exchange and employee voice behavior on job satisfaction at PT Indonesia Power Cilegon OMU. The research method used is quantitative, namely a process of finding knowledge that uses data in the form of numbers as a tool to analyze information about what you want to know. In this study using a questionnaire with a Likert scale. The research population was 142 people and 110 people were taken as a sample. The results of this study indicate that leader member exchange (X1) and employee voice behavior (X2) have an effect on job satisfaction (Y).

Keyword: Leader Member Exchange, Employee Voice Behavior, Job Satisfaction

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN *EMPLOYEE VOICE BEHAVIOR* TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA PT INDONESIA POWER PLTGU CILEGON OMU

Oleh:

**MUHAMAD GHIKI EGA ZULIANTO
NPM 1951011008**

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2023

Judul Skripsi

: **PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE*
DAN EMPLOYEE VOICE BEHAVIOR
TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA PT
INDONESIA POWER PLTGU CILEGON OMU**

Nama Mahasiswa

: **Muhamad Ghiki Ega Zulianto**

Nomor Pokok Mahasiswa

: **1951011008**

Program Studi

: **S1 Manajemen**

Fakultas

: **Ekonomi dan Bisnis**



MENGETAHUI

2. Ketua Jurusan Manajemen

Aripin Ahmad, S.E., M.Si.
NIP.196001051986031005

The image shows a handwritten signature in black ink. Below the signature, the name 'Aripin Ahmad, S.E., M.Si.' is printed in bold and underlined, followed by the NIP number 'NIP.196001051986031005'.

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

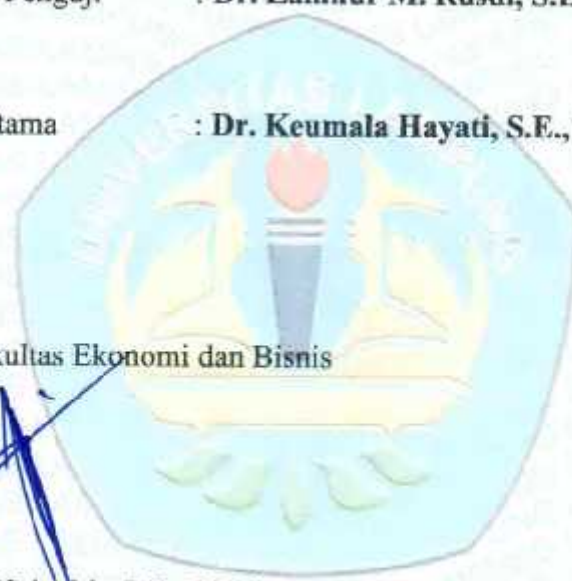
Ketua Penguji : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**



Sekretaris Penguji : **Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Si.**



Penguji Utama : **Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si.**



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Nairebi, S.E., M.Si.
NIP. 19660621 199003 1 003

3. Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **31 Juli 2023**

PENYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhamad Ghiki Ega Zulianto
NPM : 1951011008
Program Studi : S1 Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
Judul : Pengaruh Leader Member Exchange Dan Employee Voice Behavior Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT Indonesia Power PLTGU Cilegon OMU

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil karya saya sendiri, bukan duplikasi atau hasil karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam daftar pustaka. Apabila di lain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada peneliti.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi

Bandar Lampung, 6 Agustus 2023

Yang Membuat Pernyataan,



Muhamad Ghiki Ega Zulianto

NPM. 1951011008

RIWAYAT HIDUP

Nama lengkap penulis adalah Muhamad Ghiki Ega Zulianto dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 13 Juli 2001, anak kedua dari 3 bersaudara dari pasangan Bapak M Soleh Bakri dan Ibu Charlotte. Saat ini penulis dan keluarga menetap di Jl. Purna Bakti RT.04/RW.10 No.51 , Kota Serang, Banten.

Pendidikan dimulai dari SDN 20 Kota Serang dan selesai pada tahun 2013, SMPN 2 Kota Serang dan selesai pada tahun 2016, SMAN 3 Kota Serang dan selesai pada tahun 2019, kemudian mengikuti Pendidikan tingkat perguruan tinggi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Lampung dimulai pada semester 1 Tahun Akademik 2019/2020.

MOTTO

"Ilmu itu bagaikan binatang buruan, sedangkan pena adalah pengikatnya, maka ikatlah buruanmu dengan tali yang kuat."

(Imam Syafi'i)

"Bersyukur kepada Allah adalah cara hidup paling baik untuk dinikmati"

(Muhumad Ghiki Ega Zulianto)

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Syukur Alhamdulillah atas Kehadirat Allah SWT dengan segala Nikmat, Karunia, serta hidayah-Nya kepada Penulis, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Sholawat dan salam senantiasa tercurah kepada Rasulullah Muhammad SAW. Kupersembahkan karya kecil ini sebagai tanda cinta dan kasih sayangku kepada:

Kedua Orang Tuaku Bapak M Soleh Bakri dan Ibu Charlotte. Terimakasih untuk Bapak dan Mamah segala kesuksesan yang ku raih sampai saat ini adalah berkat doa-doa yang Bapak dan Mamah panjatkan di setiap sujud malam. Terima kasih bapak dan Mamah atas semua harapan, kasih sayang dan doa terbaik yang selalu ada hanya untukku

Kakak, Omelanmu yang dulu terasa mengganggu, sekarang sangat kubutuhkan. Karena kutahu, di balik omelanmu yang menyebalkan, ada pesan yang tersimpan di dalamnya.

Adikku, Aku tidak bisa memberikan kasih sayang yang penuh untukmu. Aku tidak bisa memberikan contoh yang baik untukmu. Maafkanlah kakakmu yang penuh dengan kekurangan ini. Teruslah berkembang sampai kelak kau bisa membanggakan keluarga kita.

Keluarga besarku yang selalu memberikan semangat dan nasihat dikala aku membutuhkan.

Serta sahabat sahabatku yang di kampus dan sahabatku yang sedang berada di serang, senantiasa memberikan dorongan dan motivasi untuk masa depanku.

Kepada seluruh tenaga pendidik terimakasih atas bimbingan dan pembelajarannya selama ini, dengan segala keterbasan yang aku miliki.

SANWACANA

Alhamdulillah, penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas taufik dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Dimana skripsi ini disusun sebagai salah satu bagian dari persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan program Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Lampung. Sholawat serta salam tidak lupa selalu tercurahkan atas manusia yang akhlaknya paling mulia, yang telah membawa perubahan luar biasa di muka bumi dan menjadi uswatun hasanah yaitu Rasulullah Muhammad SAW.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari peranan dan bantuan berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan FEB Universitas Lampung.
2. Bapak Aripin Ahmad, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen FEB Universitas Lampung.
3. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku sekretaris jurusan Manajemen FEB Universitas Lampung dan Pembimbing Skripsi saya, terimakasih telah memberikan bimbingan, waktu, dan motivasi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Ibu Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si. dan Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc. selaku Dosen Penguji Utama dan Sekretaris Penguji yang telah membantu berupa arahan, petunjuk dan bimbingan demi kesempurnaan skripsi ini.
5. Bapak Mirwan Karim, S.E., M.M., selaku pembimbing akademik, terimakasih atas waktu yang telah diberikan.
6. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman yang sangat berharga dan tidak bernilai harganya bagi penulis.

7. Almamater Universitas Lampung tercinta yang telah mendewasakanku dan memberikan banyak pelajaran berharga.
8. PT Indonesia Power Cilegon OMU di mana tempat penulis melakukan penelitian dan telah menerima dengan sangat baik sehingga penulisan dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. Teristimewa untuk kedua orang tuaku, Bapak M Soleh Bakri dan Ibu Charlotte atas cinta kasih yang senantiasa mendoakan tanpa henti, bekerja keras, memberi kepercayaan, serta mengiringi perjalanan hidup penulis.
10. Kakakku M Deni Ari Putra dan Adikku Khanifa Ghati Pangestu serta semua keluarga yang telah banyak memberikan kasih sayang, doa, dan dukungan baik moril maupun materil.
11. Sahabatku Fajar, Denmas, Bang Kocy, Bang Fajar terimakasih telah menemani dari mulai saya pertama kali menginjakkan kaki di kota ini, sampai dengan saya menyelesaikan skripsi ini, kalian yang selalu menjadi tempat cerita untuk saya dan kalian adalah salah satu alasan saya untuk ingin kembali ke kota ini,
12. Teman sepermainan saya di kota asal, yaitu Remaja Rumasa. Banyak sekali yang telah kita lalui bersama, terlalu panjang rasanya jika saya ceritakan satu persatu momen yang telah kita lalui bersama, hanya beberapa kata yang ingin saya sampaikan, terimakasih dan saya harap kita bisa berkumpul kembali.
13. Keluarga besar presidium HMJ Manajemen Ketum Irfan, Sekum Lay, Gita, Moniq, Bang Kocy, Fajar, Bang Alex, Najib, Robin, Bendum Pika, Dela, Daparel, Alpin, Aje, Lili, Kerin, Dinda, Nadisa, Elsa, Dirga, Nico, Uyung, Anjar, Jabbar, Anas, Juli, Bang ikrom dan Bang farid. Terima kasih telah menjadi abang abang dan adik adik yang memberikan warna di dalam proses hidup saya, proses pembelajaran yang kalian berikan sangat berharga bagi saya. Saya harap kita bisa menjaga talisilaturahmi untuk kapanpun itu.
14. Teman-temanku di perkuliahan, Cipaw-Menyipaw, Nax Belakang Radar, All Access, Angkatan Manajemen 2019, Senior Manajemen, Junior Manajemen dan masih banyak lagi yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu yang telah bahu membahu membantu saya dikala saya menetap di Lampung, sampai bertemu kembali.

15. Dan untuk semua pihak yang telah membantu saya menyelesaikan skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kata sempurna. Peneliti berharap hasil Penelitian ini sekecil kecilnya dapat bermanfaat dan memberikan bantuan kepada kita semua, aamin

Bandar Lampung, 20 Juli 2023

Penulis,

Muhamad Ghiki Ega Zulianto

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 <i>Leader Member Exchange</i>	7
2.1.1 Pengertian <i>Leader Member Exchange</i>	7
2.1.2 Indikator <i>Leader Member Exchange</i>	8
2.2 <i>Employee Voice Behavior</i>	10
2.2.1 Pengertian <i>Employee Voice Behavior</i>	10
2.2.2 Indikator <i>Employee Voice Behavior</i>	12
2.3 Kepuasan Kerja.....	14
2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	14
2.3.2 Indikator Kepuasan Kerja	16
2.4 Penelitian Terdahulu	17
2.5 Kerangka Pemikiran.....	19
2.6 Hipotesis	19
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	21
3.1 Objek Penelitian.....	21
3.2 Jenis Penelitian	21
3.3 Sumber data	21
3.3.1 Data Primer.....	21
3.3.2 Data Sekunder	22
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	22
3.5 Skala Pengukuran.....	22

3.6	Populasi dan Sampel	23
3.6.1	Populasi	23
3.6.2	Sampel	23
3.7	Variabel Penelitian	23
3.7.1	Variabel independen	24
3.7.2	Variabel dependen	24
3.8	Definisi Operasional	24
3.9	Uji Validitas, Reliabilitas, dan Normalitas	25
3.9.1	Uji Validitas	25
3.9.2	Uji Reliabilitas	25
3.9.3	Uji Normalitas	26
3.10	Metode Analisis Data	26
3.11	Uji Hipotesis	26
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		28
4.1	Hasil Penelitian	28
4.1.1	Karakteristik Responden	28
4.3	Uji Kualitas Data	32
4.3.1	Uji Validitas	32
4.3.2	Uji Reliabilitas	34
4.4	Uji Normalitas	34
4.5	Analisis Regresi Linear Berganda	35
4.6	Uji Hipotesis	36
4.7	Pembahasan	36
4.7.1	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kepuasan Kerja	36
4.7.2	Pengaruh <i>Employee Voice Behavior</i> Terhadap Kepuasan Kerja	38
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		39
5.1	Kesimpulan	39
5.2	Saran	39
DAFTAR PUSTAKA		41
LAMPIRAN		45

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Jumlah Karyawan PLTGU Cilegon Operation dan Maintenance Services	4
1.2 Kapasitas listrik yang dihasilkan Jaawa dan Bali (2016-2020)	5
2.1 Penelitian Terdahulu	17
3.1 Definisi Operasional	24
4.1 Berdasarkan Jenis Kelamin	28
4.2 Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	29
4.3 Berdasarkan Lama bekerja	29
4.4 Hasil Tanggapan Responden (X1)	30
4.5 Hasil Tanggapan Responden (X2)	31
4.6 Hasil Tanggapan Responden (Y)	32
4.7 Hasil Uji Validitas <i>Leader Member Exchange</i>	32
4.8 Hasil Uji Validitas <i>Employee Voice Behavior</i>	33
4.9 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja	33
4.10 Hasil Uji Realibilitas	34
4.11 Hasil Uji Normalitas	34
4.12 Hasil Analisis Regresi Linier	35
4.13 Uji t	36

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2 1 Kerangka Pemikiran.....	19

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner

Lampiran 2. Katakteristik Responden

Lampiran 3. Tabulasi Data Leader Member Exchange (X1)

Lampiran 4. Tabulasi Data Employee Voice Behavior (X2)

Lampiran 5. Tabulasi Data Kepuasan Kerja (Y)

Lampiran 6. Hasil Uji Validitas

Lampiran 7. Hasil Uji Relibilitas

Lampiran 8. Hasil Uji Normalitas

Lampiran 9. Uji Analisis Linear Berganda

Lampiran 10. Hasil Ujit t

Lampiran 11. Hasil Uji

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era global yang semakin intensif, deregulasi, dan kemajuan teknik mencetuskan suatu ide-ide perubahan, yang telah membuat banyak perusahaan tidak bisa bertahan hidup (Ariefiana dan Soliha, 2017). SDM adalah sebuah ilmu tentang mengatur manusia, maka akan terlihat sebuah keteraturan dan ketertiban, di mana setiap orang saling terhubung dan ini adalah sebuah keindahan di dalam organisasi. (Hasibuan, 2014). Menurut Mangkunegara (2017), manajemen SDM berupa aktivitas-aktivitas terstruktur dan sistematis yang dikerjakan oleh sumber daya manusia dengan kualifikasi dan kompetensi tertentu guna mencapai tujuan.

Menurut Samsuni (2017), Dalam mencapai tujuan organisasi memerlukan berbagai macam sumber daya. Sumber daya manusia, peralatan, mesin, keuangan, dan sumber daya informasi. Setiap sumber daya memiliki tugas dan fungsinya masing-masing. Perusahaan atau organisasi, manusia merupakan aset yang berharga, dimana dapat membawa dampak yang signifikan dalam mencapai tujuan organisasi. Adanya kaitan antara manusia dan pencapaian tujuan ini, suatu organisasi perlu untuk memikirkan aspek pengelolaan manusia yang baik dan pemimpin ikut berperan dalam pengelolaan manusia tersebut (Taqiuddin *et al.*, 2018)

Hubungan antara atasan dengan bawasan sangat mempengaruhi kualitas aktivitas organisasi yang dilakukan oleh karyawan. Dukungan dari seorang pemimpin akan memengaruhi ruang lingkup suatu organisasi, kondisi ini menekankan karyawan akan memiliki kepuasan kerja ketika pemimpin dapat memberikan motivasi, kepedulian, dan dapat hadir sebagai pelindung untuk kesejahteraan karyawan.

Teori yang memuat tentang hubungan atasan dengan bawahan yaitu *leader member exchange*. Menurut Kong *et al.*, (2017), *leader member exchange* ialah kualitas pertukaran antara hubungan interpersonal bawahan dengan atasannya. LMX merupakan hubungan antara atasan dengan bawahan dalam membentuk suatu tingkat kedekatan yang mampu menunjukkan adanya LMX dalam organisasi (Sari dan Puspa, 2017). Pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berpusat pada pelatihan, penilaian kinerja serta prestasi kerja, melainkan untuk menilai hubungan atasan serta bawahan yakni adanya ikatan, satu rasa, satu perjuangan, antara satu dengan yang lainnya peduli, gotong royong, tidak ada diskriminasi, semuanya sama dan bersama-sama bekerja dalam satu ikatan kekeluargaan.

Komunikasi dalam organisasi memiliki kedudukan yang sangat penting karena berkaitan dengan hubungan atasan, anggota, serta rekan kerja di suatu perusahaan. Komunikasi dapat menguntungkan perusahaan untuk mengolah dan memperoleh suatu informasi baik dari sesama rekan kerja, bawahan dengan atasan, maupun atasan dengan bawahan. Komunikasi dapat berbentuk sebagai evaluasi, karyawan dapat memberikan saran untuk mengenai permasalahan yang sedang di hadapi oleh perusahaan. *Employee voice behavior* merupakan salah satu bentuk dari kebebasan seorang karyawan dalam berpendapat, untuk mengambil tindakan dengan maksud melakukan perbaikan agar tidak terjadi kesalahan. Dedahanov *et al.*,(2016) menyatakan *employee voice behavior* adalah perilaku karyawan dalam mengekspresikan pendapat, kritik dan ide demi kebaikan perusahaan.

Seorang karyawan akan mempertimbangkan risiko dan hasil yang didapatkan ketika menyuarakan iden, saran ataupun pendapat, oleh sebab itu *voice behavior* merupakan perilaku terencana (Liang *et al.*, 2012). Teori *employee voice behavior* (EVB) dikembangkan oleh Liang *et al.*, (2012) yang menunjukkan bahwa *voice behavior* karyawan dapat dikelompokkan ke dalam dua indikator, yaitu *promotive voice* dan *prohibitive voice*. Karyawan yang tidak diberikan kebebasan berkomunikasi secara informal atau dengan kata lain karyawan dibatasi berkomunikasi mengenai ide, saran, perhatian, informasi baik mengenai

permasalahan perusahaan ataupun dalam hubungan dengan rekan kerja akan mengalami ketidakpuasan kerja.

Tidak semua perusahaan dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawannya, kepuasan di tempat kerja merupakan suatu hal yang jarang terjadi. Sangat sulit di pastikan, setidaknya di setiap akhir bulan karyawan akan merasakan senang karena mendapatkan bayaran. Bayaran merupakan salah satu bentuk yang mengacu pada suatu konsep kepuasan. Kepuasan kerja seorang dapat timbul jika seorang karyawan telah bekerja keras dan menghasilkan target yang sesuai. Menurut Wibowo (2015), kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya. Menurut Koesmono (2014), kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja sehingga dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhan melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Menurut Neog dan Barua (2014) terdapat empat indikator kepuasan kerja karyawan yaitu kompensasi, dukungan atasan, lingkungan kerja, dan keamanan kerja. Pengaruh lain dari kepuasan kerja dapat mengurangi stres kerja serta beban kerja yang sering terjadi di lingkungan kerja. Pimpinan harus tanggap dan memiliki informasi tentang situasi di internal perusahaan yang dapat memicu terjadinya kecemasan dan ketidakpuasan di tempat kerja. Kebebasan berpendapat ataupun saran dari karyawan adalah salah satu bentuk dari informasi yang bisa di dapatkan agar pimpinan mengetahui pemicu dari ketidakpuasan yang timbul di perusahaan. Hal seperti perasaan harus menjadi fokus di dalam perusahaan. Bagaimanapun roda penggerak perusahaan ialah karyawan atau pekerja. Persaingan yang ketat, suasana kerja yang tidak nyaman, hubungan antara pemimpin dan sesama rekan kerja menjadi bumerang yang sering terjadi di suatu perusahaan.

Sama halnya yang terjadi pada PT Indonesia Power PLTGU Cilegon OMU. Indonesia Power merupakan salah satu anak Perusahaan PT PLN (Persero) yang didirikan pada tanggal 3 Oktober 1995 dengan nama PT PLN Pembangkitan Jawa Bali I (PT PJB I). Pada tanggal 8 Oktober 2000, PT PJB I berganti nama

menjadi Indonesia Power sebagai penegasan atas tujuan perusahaan untuk menjadi perusahaan pembangkit tenaga listrik independen yang berorientasi bisnis murni.

Kegiatan utama bisnis perusahaan saat ini yakni fokus sebagai penyedia tenaga listrik independen yang berorientasi bisnis murni. Kegiatan utama bisnis perusahaan saat ini yakni fokus sebagai penyedia tenaga listrik melalui pembangkitan tenaga listrik, penyedia jasa operasi, dan pemeliharaan pembangkit listrik yang mengoperasikan pembangkit yang tersebar di Indonesia. Selain mengelola unit pembangkit, Indonesia Power memiliki 5 anak perusahaan yaitu 2 perusahaan patungan (*joint venture company*), 1 perusahaan asosiasi, 3 perusahaan afiliasi dari anak perusahaan untuk mendukung strategi dan proses bisnis perusahaan.

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan PLTGU Cilegon Operation dan Maintenance Services

Bagian	STO	Tersertifikasi	% Sertifikasi Perbidang
Administrasi	33	1	7%
Operasi	42	40	95%
Har	36	22	96%
Eng	29	11	48%
ATKP	1	1	100%
GM	1	1	100%
Total	142	71	68%

Sumber: PLTGU Cilegon Operation dan Maintenance Services Unit (OMU)

Tabel 1.1 menunjukkan jumlah keseluruhan karyawan pada PLTGU Cilegon Operation dan Maintenance Services Unit (OMU). Tabel 1.1 menunjukkan bahwa total keseluruhan jumlah karyawan yang ada di perusahaan ini sudah baik untuk dapat memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan. Karyawan dapat bekerja secara efektif karena sudah dibagi sesuai dengan bidang pekerjaannya serta berkordinasi dan berkomunikasi antar departemen maupun dengan atasannya. PLTGU Cilegon Operation dan Maintenance Services Unit (OMU) berlokasi di Desa Margasari Kecamatan Pulo Ampel, Kabupaten Serang dengan kapasitas terpasang 1 x 740 MW.

Tabel 1.2 Kapasitas listrik yang dihasilkan Jawa dan Bali (2016-2020)

Tahun	Mw	%
2016	8155,06	24,61%
2017	7760,32	21,08%
2018	7948,82	23,04%
2019	8099,81	21,85%
2020	8256,43	22,06%

Sumber: Laporan Keuangan PT Indonesia Power PLTGU Cilegon OMU (2020)

Pada tabel 1.2 terkait profil perusahaan PT. Indonesia Power PLTGU Cilegon OMU dan dapat diketahui penyediaan tenaga listrik dalam kurun waktu 2016-2020. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Li, *et al.*, (2018) menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitriana & Zulfa (2021) menyatakan *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Tetapi terdapat perbedaan yang dilakukan oleh Puspardini (2018) dengan hasil *leader member exchange* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Liang & Yeh (2020) menunjukkan bahwa *employee voice behavior* berpengaruh signifikan terhadap kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nawakitphaitoon & Zhang (2021) menjelaskan bahwa *employee voice behavior* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, ketika organisasi mengadopsi beberapa praktik *employee voice*, karyawan merespon dengan derajat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Temuan ini menekankan norma timbal balik dalam hubungan kerja yang dapat menghasilkan hasil yang menguntungkan bagi atasan dan karyawan.

Indonesia Power PLTGU saat penyedia tenaga listrik melalui pembangkitan tenaga listrik dan sebagai penyedia jasa operasi dan pemeliharaan pembangkit listrik yang mengoperasikan pembangkit yang tersebar di Indonesia. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan dan perbedaan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan melakukan penelitian dengan judul Permasalahan *leader member exchange* dan *employee voice behavior* (EVB) juga terjadi di PT Indonesia Power PLTGU Cilegon OMU.

1.2 Rumusan Masalah

Leader member exchange dan *employee voice behaviro* memiliki peran penting dalam pencapaian dan peningkatan kepuasan kerja. Namun, terdapat ketidak konsistenan hasil penelitian-penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengujian kembali mengenai pengaruh *leader member exchange* dan *employee voice behavior* terhadap kepuasan kerja. Maka dapat diuraikan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *leader member exchange* berpengaruh terhadap kepuasan karyawan?
2. Apakah *employee voice behavior* (EVB) berpengaruh terhadap kepuasan karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari pada penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh *leader member exchange* terhadap kepuasan karyawan pada PT Indonesia Power PLTGU Cilegon OMU.
2. Mengetahui pengaruh *employee voice behavior* (EVB) terhadap kepuasan karyawan pada PT Indonesia Power PLTGU Cilegon OMU.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan, khususnya bidang sumber daya manusia dalam kaitannya dengan *Leader Member Exchange*, *Employee voice behavior* (EVB) dan kepuasan kerja.

2. Secara Praktis

- a. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi institusi, terutama yang berkaitan dengan hal-hal yang menyangkut perilaku kepuasan karyawan.

- b. Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini berguna sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya yang berniat melakukan penelitian dengan mengembangkan penelitian.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Leader Member Exchange*

2.1.1 *Pengertian Leader Member Exchange*

Yuki (2015) menjelaskan bahwa LMX merupakan hubungan dua pihak secara vertikal karena menekankan pada proses pengaruh timbal balik pada hubungan dua arah yang terdiri dari satu orang yang memiliki otoritas langsung atas orang lainnya. *leader member exchange* berfokus pada pembahasan mengenai hubungan antara pemimpin dan bawahan secara independen daripada hubungan pemimpin pada bawahan secara keseluruhan dimana terdapat perbedaan kualitas hubungan pada individu yang berbeda (Lunenburg, 2010). Hubungan *leader member exchange* yang rendah akan menyebabkan karyawan membalas persepsi ketidakadilan pada hubungan tersebut melalui perilaku kerja kontra produktif (Chernyak-Hai & Tziner, 2014). Menurut Northouse dalam Mapolisa & Kurasha (2013), teori mengenai *leader member exchange* memberikan beberapa kontribusi yang positif untuk memahami proses kepemimpinan.

- a. Teori *leader member exchange* merupakan teori deskriptif yang kuat.
- b. Teori *leader member exchange* memiliki keunikan karena merupakan satu satunya pendekatan kepemimpinan yang membuat konsep hubungan dua arah (*dyadic*) inti dari proses kepemimpinan.
- c. Teori *leader member exchange* adalah penting karena mengarahkan perhatian pada peringatan penting bagi para pemimpin.

Terbentuknya hubungan yang baik pasti didasari oleh rasa saling menghormati satu sama lain antar bawahan dan atasan, tidak ada hubungan yang harmonis tanpa rasa saling menghormati terhadap kemampuan orang lain. *leader member exchange* (LMX) adalah suatu teori yang mendukung penciptaan para pemimpin di dalam kelompok dan di luar kelompok para bawahan dengan status

di dalam kelompok yang akan memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi tingkat perputaran pekerja yang rendah, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Robbins & Judge, 2015).

Menurut Estel *et al.*, (2019) , *leader member exchange* berdasarkan kualifikasinya dibagi menjadi dua bagian yaitu *in-group* dan *out- group*. Diferensiasi LMX dalam tim ditemukan memiliki efek yang berbeda. Hasil temuan oleh Estel *et al.*, (2019), kelompok yang masuk dalam *in-group* cenderung memiliki hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan, Mereka merupakan kelompok yang disukai pemimpin, paling dipercaya, dan diandalkan dalam menjalankan pekerjaan dan mengambil tanggung jawab pekerjaan tertentu. Di sisi lain, *leader member exchange* kualitas *out group* memiliki kualitas yang rendah dimana bawahan melakukan tugas-tugas secara berkala dari unit dan pertukaran yang dilakukan dengan atasan bersifat formal (Estel *et al.*, 2019).

Mereka mendapat sedikit dari waktu yang diberikan oleh *leader*, sedikit kontrol yang diberikan oleh *leader* dalam hal pemberian penghargaan, dan hubungan *leader* dengan *out group* berdasarkan pada hubungan wewenang yang formal. Agar hubungan *leader member exchange* tetap utuh, pemimpin, dan pengikutnya harus saling mengerti bagaimana cara membina hubungan yang baik (Erdogan & Bauer,2015).

2.1.2 Indikator *Leader Member Exchange*

Bitmis & Ergeneli (2012) menyimpulkan terdapat empat dimensi dari *leader member exchange* yaitu:

- a. Kontribusi persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama. Hal penting dalam mengevaluasi kegiatan yang berorientasi pada tugas adalah suatu tingkat dimana bawahan bertanggung jawab dan menyelesaikan tugas melebihi uraian kerja dan atau kontrak kerja, demikian juga dengan pimpinan yang menyediakan sumber daya dan kesempatan untuk melakukan hal tersebut.
- b. Loyalitas pernyataan atau ungkapan untuk mendukung penuh tujuan dan sifat individu lainnya dalam hubungan timbal balik pemimpin dan bawahan.

Loyalitas menyangkut suatu kesetiaan penuh terhadap seseorang secara konsisten dari satu situasi ke situasi lainnya.

- c. Afeksi yang dimana perasaan, kepedulian di antara pemimpin dan bawahannya yang berdasarkan terutama pada daya tarik antar individu dan bukan hanya pada pekerjaan atau nilai profesionalnya saja. Bentuk kepedulian yang demikian mungkin saja dapat ditunjukkan dalam suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang menguntungkan dan bermanfaat, seperti antar sahabat.
- d. Respek terhadap profesi persepsi mengenai sejauh mana pada setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam dan di luar organisasi melebihi apa yang telah ditetapkan di dalam pekerjaan. Persepsi ini bisa saja berdasarkan pada riwayat hidup seseorang, seperti pengalaman pribadi seseorang, pendapat pendapat orang lain di dalam dan di luar organisasi, serta keberhasilan atau penghargaan profesional lainnya yang telah diraih seseorang. Oleh karena itu, mungkin saja persepsi tentang rasa hormat pada seseorang tersebut telah ada sebelum bekerja atau bertemu dengan orang tersebut.

Definisi yang dikemukakan Lunenburg (2010) mampu menjelaskan garis besar pengertian teori LMX secara menyeluruh. Dalam penelitian ini, indikator yang akan dipakai untuk variabel LMX adalah sebagai berikut:

- a. *Respect*, sebagai syarat pembentukan hubungan antara atasan dan bawahan. *Respect* adalah suatu sikap saling menghormati satu sama lain. Hubungan antara atasan dengan bawahan tidak akan dapat terwujud tanpa adanya keinginan untuk dapat saling menghormati
- b. *Trust* merupakan aspek dalam hubungan secara terus menerus dapat berubah, trust sendiri merupakan dasar dalam membangun dan mempertahankan hubungan interpersonal. Tanpa ada rasa saling percaya yang timbal balik maka hubungan antara atasan dan bawahan akan sulit terbentuk.
- c. *Obligation* merupakan peran yang bersifat interaktif artinya harus dilaksanakan. Pengaruh kewajiban dapat berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

Erdogan & Bauer (2015) menjelaskan ada beberapa indikator yang dapat mempengaruhi kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan yaitu:

- a. *Perceived & actual similarity* (kesamaan rasa), kesamaan ketertarikan antara pimpinan dengan bawahan memainkan peran penting dalam pengembangan kualitas LMX.
- b. *Dyad expectations* (harapan masing-masing pihak), tingkat harapan bawahan terhadap pimpinan, dan tingkat harapan pimpinan terhadap bawahan menentukan kualitas LMX yang terbangun.
- c. *Delegation-performance interactions* (interaksi kinerja) kinerja dan kompetensi bawahan menjadi prediktor penting dalam proses pengembangan LMX karena ini merupakan perilaku yang membantu dalam membangun kepercayaan.
- d. *Member personality* (kepribadian bawahan), kepribadian extra version (senang bergaul, mudah bersosialisasi, hidup berkelompok, dan tegas) dan *agreeableness* (kooperatif, penuh kepercayaan, bersifat baik, hangat, berhati lembut, dan suka membantu) merupakan prediktor dari kualitas LMX.
- e. *Perceptions of fairness* (persepsi keadilan), keadilan interaksional atau perlakuan dengan martabat dan rasa hormat dari pemimpin merupakan faktor yang berkaitan dengan kualitas LMX.
- f. *Trust development* (kepercayaan), ketika hubungan dimulai, kepercayaan akan berkembang (atau tidak berkembang) sebagai hasil dari proses pengujian timbal balik. Tanggapan memuaskan dari karyawan terhadap upaya pengujian dari atasan akan menghasilkan pengembangan kepercayaan dari pimpinan.

2.2 Employee Voice Behavior

2.2.1 Pengertian Employee Voice Behavior

Menurut Holland *et al.*, (2019), *voice behavior* memiliki arti karyawan mengekspresikan secara verbal mengenai ide, permasalahan, dan pendapat tentang atasan atau kepentingan karyawan yang selama ini ada dipikirkannya baik melalui mekanisme formal ataupun informal yang dilakukan karena menjadi tugas dan kewajibannya ataupun bukan. *Voice behavior* didefinisikan sebagai perilaku menyuarkan ide, gagasan, informasi, atau saran mengenai permasalahan yang

ada dalam lingkungan kerja yang tidak terdapat dalam deskripsi pekerjaan perusahaan dan diungkapkan kepada orang lain yang memiliki wewenang untuk mengambil keputusan tertentu terkait informasi tersebut dengan tujuan membawa organisasi atau perusahaan ke arah yang lebih baik (Morrison, 2011).

Perilaku suara dapat dipahami sebagai menantang status quo dan sebagai sesuatu yang mungkin memiliki konsekuensi negatif (Son, 2019). Suara didefinisikan sebagai ekspresi bebas atau formal dari ide, pendapat, saran atau pendekatan alternatif yang diarahkan ke target tertentu di dalam atau di luar organisasi dengan niat untuk mengubah keadaan yang tidak menyenangkan dan untuk meningkatkan fungsi saat ini organisasi, kelompok atau individu (Bashshur & Oc, 2015). Ciri- ciri dari *voice behavior* adalah menyuarakan dan menunjukkan dengan kesungguhan untuk mengubah status kondisi yang ada di dalam organisasi (Maynes & Podsakoff, 2014)

Ada sebuah konsensus dalam literatur bahwa suara adalah pemecahan masalah, berorientasi pada perubahan, dan perilaku mencari perbaikan seperti angkat bicara, *whistleblowing* yang berkontribusi terhadap beberapa hasil positif termasuk inovasi dalam organisasi (Gilman *et al.*, 2015). Namun, suara tidak boleh dianggap sebagai perilaku yang diberikan karena orientasi perubahannya menantang status *quo* yang mungkin membawa perlawanan dan negatif konsekuensi bagi mereka yang menyuarakan (Gilman *et al.*, 2015).

Pertimbangan suara karyawan sangat penting bagi organisasi untuk meningkatkan status mereka saat ini dan untuk mencapai pembangunan berkelanjutan, dan topik penelitian ini telah menjadi semakin populer dalam beberapa tahun terakhir (Janssen & Gao, 2015). Sebagian besar studi tentang perilaku suara didasarkan pada teori pertukaran social yang menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami lingkungan kerja mereka sebagai positif cenderung untuk membalas pengalaman ini melalui suara karyawan (Ng & Feldman, 2012).

Alih-alih mengidentifikasi antecedent suara individu dan situasional atau kontekstual, baru-baru ini studi telah berfokus pada mekanisme motivasi yang mendasari hubungan ini (Arain *et al.*, 2019). Mengingat keterlibatan kerja adalah indikator motivasi yang penting. diusulkan bahwa keterlibatan kerja akan

bertindak sebagai mediator antara identitas moral dan perilaku suara (Shin Jeung, 2019). *Employee voice behavior* dapat bermanfaat untuk organisasi dalam menghadapi permasalahan di masa yang akan datang maka organisasi perlu mendorong karyawan untuk bersedia menunjukkan perilaku ini (Andiyasari *et al.*, 2017).

2.2.2 Indikator *Employee Voice Behavior*

Liang *et al.*, (2012) menjelaskan terdapat dua indikator yang terdapat dalam *employee voice behavior* yaitu:

- a. *Promotive voice*, suara promotif sebagai ekspresi ide atau saran baru karyawan untuk meningkatkan fungsi keseluruhan unit kerja atau organisasi mereka karena suara promotif mengusulkan cara mengubah status *quo*, itu menantang. Namun, karena dibarengi dengan solusi inovatif dan saran perbaikan, suara tersebut bersifat “promotif” dalam arti terfokus pada keadaan ideal masa depan atau apa yang bias.
- b. *Prohibitive voice*, menggambarkan ekspresi keprihatinan karyawan tentang praktik kerja, insiden, atau perilaku karyawan yang berbahaya bagi organisasi mereka. Suara larangan memiliki fungsi penting bagi kesehatan organisasi, terutama karena pesan yang mengkhawatirkan tersebut menempatkan masalah yang sebelumnya tidak terdeteksi dalam agenda kolektif untuk diselesaikan atau mencegah inisiatif bermasalah terjadi.

Chou & Barron (2016) mengungkapkan terdapat tiga indikator *voice behavior*, yaitu:

- a. *Voice change beneficiary: self-centered vs other-centered*. *Self-centered* ditunjukkan ketika seorang karyawan mengungkapkan pendapatnya tentang mengubah kondisinya, sedangkan *other person-centered voice behavior* ditunjukkan oleh seorang karyawan ketika dia mengungkapkan pendapatnya tentang mengubah kondisi orang lain dan/atau organisasi. Dengan demikian, sementara perilaku suara yang berpusat pada diri sendiri dan yang berpusat pada orang lain dapat dipandang sebagai saran yang mengubah aspek tertentu dari kondisi organisasi, penerima manfaat utama dari perilaku suara yang berpusat pada diri sendiri dan yang berpusat pada orang lain berbeda

- b. *Voice change approach: improvement-focused vs prevention-focused.* *Improvement-focused* mencakup penambahan ide, solusi, dan saran baru untuk meningkatkan kinerja, menghilangkan prosedur, metode, dan teknik saat ini yang menghambat pencapaian kinerja yang efektif. *Prevention-focused* mengidentifikasi faktor-faktor berbahaya, tetapi juga membuat kritik konstruktif atas saran dan ide yang dibuat oleh orang lain yang tidak paling bermanfaat bagi organisasi dan anggotanya.
- c. *Voice change time orientation: present-oriented vs future-oriented.* *Present-oriented* menargetkan perubahan langsung dalam keadaan organisasi saat ini, sedangkan *future-oriented* berorientasi masa depan bertujuan untuk perubahan organisasi di masa depan.

Holland *et al.*, (2019) menyatakan bahwa *voice behavior* karyawan dapat diklasifikasikan menjadi empat dimensi yaitu:

- a. *Supportive.* Karyawan mendukung dengan sukarela mengenai kebijakan perusahaan, program kerja yang disusun perusahaan selama hal tersebut bermanfaat untuk mereka dan mereka berani mengutarakan pendapat ketika dikritik secara tidak adil.
- b. *Constructive.* Karyawan mendukung dengan sukarela mengenai kebijakan perusahaan, program kerja perusahaan, dan prosedur yang dapat mempengaruhi perusahaan secara positif.
- c. *Defensive.* Karyawan. menentang adanya perubahan dalam kebijakan, prosedur, program dan praktik perusahaan meskipun memang diperlukan adanya perubahan. Contoh dari defensive ini adalah menentang secara keras mengenai perubahan kerja dan prosedur perusahaan.
- d. *Destructive voice.* Karyawan memberikan kritikan yang tajam dan merendahkan terkait kebijakan perusahaan. Contoh dari perilaku ini adalah karyawan menjelekan kebijakan perusahaan, meremehkan program kerja perusahaan, dan mengkritik dengan keras metode kerja yang ditetapkan.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2015) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Menurut Mangkunegara (2016), kepuasan kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut pendapat Sutrisno (2016), kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Umar (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya.

Sunyoto (2012) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sifat individual seseorang sehingga memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menunjukkan tingkat kegembiraan atau emosional yang dirasakan karyawan atau bagaimana cara mereka memandang dan melakukan pekerjaan dalam aktivitas mereka yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Saripuddin, 2015). Nadeem *et al.*, (2014) menjelaskan bawasannya kepuasan kerja merupakan apa yang karyawan rasakan tentang pekerjaan mereka yang dapat menimbulkan dampak positif ataupun negatif. Karyawan yang memiliki rasa kepuasan yang tinggi akan menunjukkan perilaku positif terhadap pekerjaan mereka, begitu juga sebaliknya.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai kondisi situasional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja karyawan mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya (Rosita & Yuniati, 2016) Kepuasan kerja bermanfaat dan berpengaruh baik pada peningkatan semangat kerja dan

produktivitas. Kepuasan kerja yang semakin baik akan meningkatkan semangat kerja pegawai dan produktivitas kerjanya, dan sebaliknya ketidakpuasan kerja akan membuat semangat kerja dan produktivitas menurun (Bangun, 2018). Muayyad & Gawi (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka yang pada umumnya mengacu pada sikap seseorang terhadap kepuasan kerja yang menunjukkan kesesuaian antara harapan dan imbalan yang disediakan.

Menurut Muayyad & Gawi (2016) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan bereaksi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Rivai & Sagala (2009) memaparkan bahwa terdapat beberapa teori tentang kepuasan kerja, yaitu:

- a. Teori Ketidaksesuaian (*Dixcrepency Theory*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan melihat selisih antara sesuatu yang seharusnya dirasakan dengan yang akan dapat dicapai.
- b. Teori keadilan (*Equit Theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidak adanya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah *input*, hasil keadilan, dan ketidakadilan.
- c. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*). Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Teori ini merumuskan pekerjaan menjadi dua kelompok, yaitu *satisfies* dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber dari kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan atau promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor tersebut tidak selalu mengakibatkan

ketidakpuasan. *Dissatisfies* adalah faktor yang menjadi sumber keketidakpuasan, yang terdiri dari gaji atau upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status. Jika tidak terpenuhi maka karyawan tidak akan puas karena ini adalah kebutuhan yang mendasar bagi karyawan.

2.3.2 Indikator Kepuasan Kerja

Beberapa indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2015), antara lain:

1. *Job Conditions*. Umumnya, pekerjaan menarik yang memberikan pelatihan, variasi, kemandirian, dan kontrol memuaskan sebagian besar karyawan. Saling ketergantungan, umpan balik, dukungan sosial, dan interaksi dengan rekan kerja di luar tempat kerja juga sangat terkait dengan kepuasan kerja, bahkan setelah memperhitungkan karakteristik pekerjaan itu sendiri. Karyawan yang merasa diberdayakan oleh pemimpinnya mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi.
2. *Personality*. Kepribadian memainkan peran penting. Orang yang memiliki evaluasi diri inti (CSE) positif yang percaya pada nilai batin dan kompetensi dasar mereka akan lebih puas dengan pekerjaannya daripada orang dengan CSE negatif.
3. *Pay*. Gaji memang berkorelasi dengan kepuasan kerja dan kebahagiaan secara keseluruhan bagi banyak orang, tetapi efeknya bisa lebih kecil setelah seseorang mencapai tingkat standar hidup yang nyaman.

Neog & Barua (2014) menyatakan terdapat 4 indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. *Kompensasi*. Orang yang berbeda menganggap kompensasi secara berbeda. Kompensasi dapat didefinisikan sebagai manfaat moneter yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.
2. *Dukungan atasan*. Dukungan supervisor merupakan salah satu faktor penting untuk retensi karyawan. Dukungan supervisor didefinisikan sebagai sejauh mana para pemimpin peduli dengan kesejahteraan karyawan mereka dan menghargai kontribusi mereka. Seorang pemimpin dengan *supervisor* yang tinggi dukungan adalah salah satu yang membuat karyawan merasa dihargai, didengar, dan peduli.

3. Lingkungan kerja. menyatakan bahwa dengan kondisi kerja yang buruk, banyak karyawan akan merasa tidak puas. Kondisi kerja tersebut antara lain ruang kantor, peralatan, kursi yang nyaman, udara pengkondisian, alat, dan lain sebagainya. Ketika lingkungan kerja baik bagi seorang karyawan, maka tingkat produktivitasnya akan secara otomatis meningkat.
4. Keamanan kerja. Kemanan kerja adalah kesempatan seseorang atau seorang karyawan akan mempertahankan pekerjaannya atau seseorang dengan pekerjaan itu akan memiliki sedikit kemungkinan menjadi pengangguran jika pekerjaannya memiliki tingkat yang lebih tinggi dari keamanan kerja.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi untuk menjadi acuan, berikut merupakan penelitian terdahulu yang relevan pada Tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

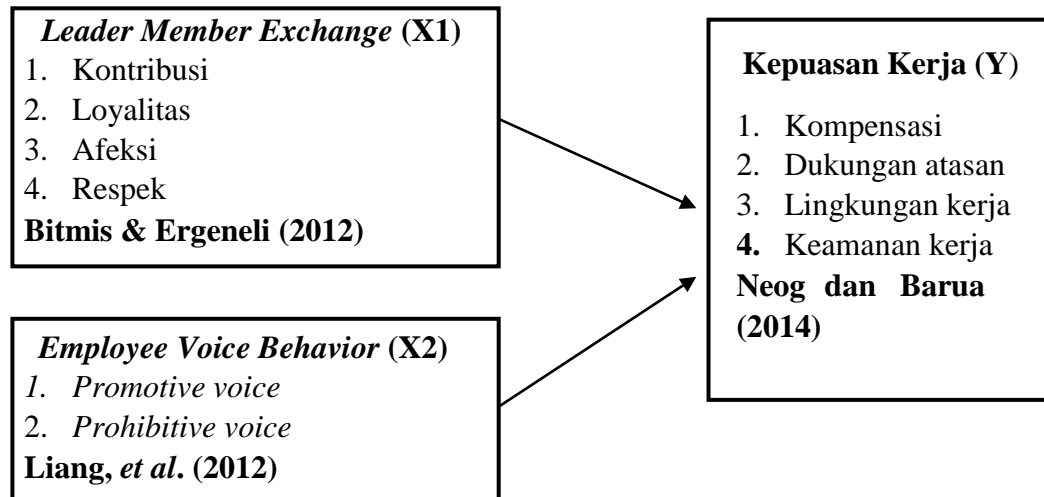
No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Pusparini (2018)	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> dan <i>Empowerment</i> terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	Studi ini menemukan efek moderasi LMX pada hubungan antara kualifikasi yang dirasakan dan kepuasan kerja. Ditemukan bahwa LMX melemahkan efek negatif yang dirasakan kualifikasi yang berlebihan pada kepuasan kerja. Diharapkan pada LMX berkualitas tinggi, para pemimpin menyediakan karyawan dukungan sosio-emosional sehingga membuat mereka lebih puas.
2	Fitriana dan Zulfa (2021)	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT Berlin Jasa Terminal Indonesia	Hasil peneliitian menunjukkan bahwa LMX berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia. Hal tersebut dikarenakan terdapat hubungan harmonis antara atasan dan bawahan serta memiliki hubungan saling percaya.
3	Li <i>et al.</i> , (2018)	<i>Leader Member Exchange, Sales Performance, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Affect Turnover Intention</i>	LMX berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan, pekerjaan kepuasan, dan komitmen organisasi. Kedua, ditemukan bahwa LMX secara tidak langsung mempengaruhi turnover niat melalui mediator kinerja penjualan, kepuasan kerja, komitmen organisasi di antara tenaga penjualan tersebut.

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
4	Morrison (2011)	<i>Employee voice behavior: integration and Directions for Future Research</i>	Hasil penelitian ini dalam organisasi, karyawan terus-menerus menghadapi situasi yang membuat mereka berhadapan dengan keputusan apakah akan angkat bicara (yaitu, bersuara) atau tetap diam ketika mereka memiliki informasi atau ide yang berpotensi berguna.
5	H.L. Liang & Yeh (2020)	<i>The Effects Of Employee Voice On Workplace Bullying And Job Satisfaction. Management Decision</i>	Hasilnya mengungkapkan hubungan yang signifikan antara perilaku suara dan intimidasi di tempat kerja dan antara suara karyawan dan kepuasan kerja. Selain itu, LMX merupakan mekanisme penting dalam hubungan antara suara karyawan dan intimidasi di tempat kerja dan suara karyawan dan kepuasan kerja.
6	Kritkorn Nawakitpaitoon & Wei Zhang (2021)	<i>The Effect Of Direct And Representative Employee Voice On Job Satisfaction In China: Evidence From Employer-Employee Matched Data</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa suara karyawan berdampak positif pada kepuasan kerja karyawan, sementara hubungan antara suara perwakilan dan kepuasan kerja tidak signifikan. Selain itu, efek interaksi antara langsung dan suara perwakilan pada kepuasan kerja menyiratkan negatif efek penghambat antara kedua bentuk suara karyawan ini yang pada gilirannya akan menurunkan kepuasan kerja.

2.5 Kerangka Pemikiran

Jurnal-jurnal yang dijadikan acuan penelitian disusun sebagai kerangka pemikirnpada penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.6 Hipotesis

Erdogan & Bauer (2015) menjelaskan bahwa teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX) adalah teori kepemimpinan diadik berbasis hubungan. Menurut teori ini, kepemimpinan terletak pada kualitas hubungan pertukaran yang dikembangkan antara pemimpin dan pengikutnya. Kualitas pertukaran yang tinggi dicirikan oleh kepercayaan, kesukaan, saling menghormati, dan sifat kualitas hubungan memiliki implikasi untuk kesejahteraan dan efektivitas karyawan terkait pekerjaan. Donnell *et al.*, (2012) menjelaskan bahwa para pimpinan membangun kualitas *leader member exchange* yang berbeda antar pegawai. Kualitas *leader member exchange* sangat bervariasi, ada pegawai yang menjalin kualitas hubungan yang kuat. *leader member exchange* yang kuat akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja, kinerja, komitmen organisasi, penurunan tingkat *turn over intention* dan peningkatan daya kreativitas pegawai.

Faktor intensitas interaksi juga menentukan kualitas *leader member exchange* yang terjalin. Pegawai yang sering berkomunikasi dengan pimpinannya serta menjalin interaksi yang baik akan berdampak terhadap peningkatan kualitas

leader member exchange (Dadhich & Bhal, 2008). Bitmis, *et al* (2012) mengutarakan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Robbins & Judge (2015) mengemukakan kepuasan kerja adalah sikap karyawan yang mengekspresikan perasaan positif seorang karyawan yang didapat dari evaluasi karakteristik. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

$H_1 = \text{Leader Member Exchange}$ berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

Morrison (2014) mendefinisikan *employee voice behavior* sebagai komunikasi informal dimana karyawan memiliki kebebasan dalam mengkomunikasikan ide, saran, kekhawatiran, atau pendapat mengenai isu-isu yang berhubungan dengan pekerjaan untuk meningkatkan fungsi organisasi. *Employee voice behavior* adalah kebebasan karyawan memberikan saran, ide, perhatian, serta bebas berkomunikasi memberikan informasi mengenai masalah di dalam perusahaan atau dalam hubungan dengan rekan kerja terhadap orang yang memiliki wewenang untuk mengambil keputusan dengan maksud untuk membawa perubahan yang lebih baik (Morrison, 2014).

Liang *et al.*, (2012) mengartikan bahwa *voice* karyawan akan memperhitungkan konsekuensi dan hasil yang akan diterima oleh sebuah organisasi, maka dari itu *employee voice behavior* dikatakan sebagai perilaku terencana yang terjadi dalam konteks interpersonal. Hasil penelitian yang dilakukan Liang *et al.*, (2012) menyatakan bahwa *employee voice behavior* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dengan hasil definisi tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah:

$H_2 = \text{Employee Voice Behavior}$ berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini menganalisis tentang pengaruh *leader member exchange* dan *employee voice behavior* (EVB) terhadap kepuasan kerja pada PT Indonesia Power PLTGU Cilegon OMU. Objek dari penelitian ini adalah karyawan PT Indonesia Power PLTGU Cilegon OMU.

3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian kausal dengan teknik kuantitatif. Sugiyono (2016) menyatakan bahwa penelitian kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat sehingga terdapat variabel yaitu variabel independen (mempengaruhi) dan variabel dependen (dipengaruhi). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Dengan adanya penelitian ini dapat dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan, dan mengontrol suatu gejala.

3.3 Sumber data

Penelitian ini terbagi dua kelompok sumber data, yaitu:

3.3.1 Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan dari responden dengan menggunakan angket ataupun kuisisioner. Data yang diperoleh secara langsung dari karyawan PT Indonesia Power PLTGU Cilegon OMU dilakukan melalui kuisisioner yang diberikan. Kuisisioner merupakan teknik pokok yang dipergunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini. Skala pengukuran untuk data ini adalah *Likert*, yang berisi pertanyaan terkait penelitian yang dilakukan yaitu mengenai pengaruh *leader member exchange* dan *employee voice behavior* (EVB)

terhadap kepuasan kerja pada PT Indonesia Power PLTGU Cilegon

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari perusahaan atau objek penelitian yang bersangkutan dan diperoleh dari eksternal yang telah disediakan oleh pihak tertentu di luar perusahaan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2013), metode pengumpulan data adalah teknik pengumpulan data yang merupakan langkah paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Terdapat beberapa metode dalam pengumpulan data untuk penelitian, berikut ini adalah dua cara yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh informasi yang diperlukan peneliti, yaitu:

a. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan kegiatan pengumpulan bahan-bahan yang berkaitan dengan penelitian terdahulu yang berasal dari jurnal-jurnal ilmiah, literatur-literatur, serta publikasi-publikasi lain yang dapat dijadikan sumber penelitian.

b. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Menurut Sugiyono (2013), kuesioner cocok digunakan jika jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas.

3.5 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan acuan yang digunakan untuk menentukan panjang serta pendeknya interval yang ada didalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang diterapkan adalah skala interval, dengan skala ini responden diminta untuk memberikan tanggapan terhadap setiap pertanyaan dengan memilih satu dari lima jawaban yang tersedia berdasarkan perasaan mereka. Selanjutnya untuk pertanyaan yang telah dibuat ditentukan skornya.

Pemberian skor pada pernyataan positif dengan skala dimulai dari angka 1 sampaidengan 5 dengan perincian sebagai berikut:

1. Sangat Setuju (SS) diberi nilai = 5
2. Setuju (S) diberi nilai = 4
3. Netral (N) diberi nilai = 3
4. Tidak Setuju (TS) diberi nilai = 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai = 1

3.6 Populasi dan Sampel

3.6.1 Populasi

Malholtra (2012) mendefinisikan populasi adalah gabungan seluruh elemen yang memiliki serangkaian karakteristik serupa yang mencakup tempat untuk kepentingan masalah riset. Berdasarkan penjelasan tersebut, populasi penelitian ini adalah karyawan PT Indonesia Power PLTGU Cilegon OMU sebanyak 142 orang.

3.6.2 Sampel

Malholtra (2012) mengungkapkan bahwa sampel merupakan teknik survei yang didasarkan oleh pemakaian kuesioner terstruktur yang diserahkan kepada sampel dari suatu populasi. Metode yang digunakan untuk pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *probability sampling* dengan teknik *simple random sampling*. Hair (2019) mengutarakan bahwa ukuran sampel 100 atau lebih responden harus dipilih. Jumlah minimal sampel dalam suatu penelitian adalah paling maksimal sepuluh kali jumlah indikator yang dianalisis peneliti. Pada penelitian ini terdapat 11 indikator dan batas maksimal responden untuk penelitian ini adalah $11 \times 10 = 110$.

3.7 Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2018), variabel penelitian merupakan sesuatu yang berbentuk apapun yang telah dipilih oleh peneliti untuk dapat ditinjau untuk memperoleh informasi tentang hal tersebut, dan kemudian mendapatkan kesimpulan. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yaitu, variabel bebas (*independen*) dan variabel terikat (*dependen*).

3.7.1 Variabel independen

Sugiyono (2017) menjelaskan variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Variabel independen disimbolkan dengan simbol (X). Penelitian ini *leader member exchange* sebagai X1 dan *employee voice behavior* sebagai X2.

3.7.2 Variabel dependen

Variabel dependen menurut Sugiyono (2017) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel dependen disimbolkan dengan simbol (Y). Dalam penelitian ini kepuasan kerja sebagai Y.

3.8 Definisi Operasional

Definisi operasional dapat dimanfaatkan untuk memberikan pengertian dalam sebuah penelitian. Penelitian ini menilai keberadaan variabel dengan menggunakan indikator penelitian.

Tabel 3.1 Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1.	<i>Leader Member Exchange</i>	Teori LMX merupakan pertukaran pemimpin dan anggota. Teori ini berfokus pada proses interaksi antara pemimpin dan pengikut. LMX menggambarkan pemimpin dan bawahan terlibat dalam hubungan pertukaran. LMX membangun pertukaran berkualitas tinggi dengan beberapa bawahan, yang disebut dengan in group ataupun leader's inner circle. (Bitmis & Ergeneli, 2012)	1. Kontribusi 2. Loyalitas 3. Afeksi 4. Respek (Bitmis & Ergeneli, 2012)	Likert
2.	<i>Employee Voice Behavior</i>	EVB menyatakan bahwa voice karyawan akan memperhitungkan konsekuensi dan hasil yang akan diterima oleh sebuah organisasi. Oleh karena itu, EVB dikatakan sebagai perilaku terencana yang terjadi pada konteks interpersonal. (Liang et al., 2012)	1. <i>Promotive Voice</i> 2. <i>Prohibitive Voice</i> (Liang et al., 2012)	Likert

Tabel 3.1 Definisi Operasional (lanjutan)

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
3.	Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja menggambarkan seberapa puas seorang karyawan dengan pekerjaannya. Tanpa kepuasan dalam bekerja, tidak ada karyawan yang akan bertahan lebih lama di organisasi manapun. (Neog & Barua, 2014)	1. Kompensasi 2. Dukungan Atasan 3. Lingkungan Kerja 4. Keamanan Kerja (Neog & Barua, 2014)	Likert

3.9 Uji Validitas, Reliabilitas, dan Normalitas

3.9.1 Uji Validitas

Sugiyono (2017) mengemukakan bahwa instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Indikator yang digunakan dalam alat ukur apakah tepat atau valid sebagai pengukuran variabel dari suatu konsep yang sebenarnya. Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah daftar pertanyaan yang disebarkan kepada responden. Instrumen yang dibuat sebelum disebarkan kepada responden yang menjadi sampel penelitian harus diuji validannya dan kereliabelannya melalui analisis faktor. Hasil pengujian validitas menggunakan kriteria pengujian untuk uji ini adalah apabila r hitung $>$ r tabel maka valid dan apabila r hitung $<$ r tabel maka tidak valid.

3.9.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menurut Sugiyono (2017) dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur sama. Pada penelitian ini dilakukan pengujian reliabilitas menggunakan bantuan program SPSS. Menurut Ghazali (2018), instrumen penelitian dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Alpha Cronbach* $>$ 0,60. Jika nilainya lebih kecil dari 0,60 maka kuesioner penelitian ini tidak reliabel. Uji reliabilitas dapat dilakukan setelah melakukan uji validitas terhadap masing masing instrumen variabel X_1 , variabel X_2 , dan variabel instrumen variabel Y menggunakan rumus *Alpha*

Cronbach dengan bantuan program SPSS.

3.9.3 Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2018), uji normalitas dapat digunakan untuk menguji model regresi, apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas mengansumsikan nilai residual mendekati distribusi normal ataupun tidak melakukan uji stastitika *kolmogorov smirnov*. Nilai sig. > 0,05 bisa dikatakan sebagai data terdistribusi secara normal.

3.10 Metode Analisis Data

1. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis kuantitatif adalah metode menganalisis data berbasis menggunakan berbagai analisis teknis statistika. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* dan *employee voice behavior* terhadap kepuasan kerja pada PT Indonesia Power PLTGU Cilegon OMU. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda, dengan rumus:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + et$$

Keterangan:

- Y = Kepuasan Kerja
- X₁ = *Leader Member Exchange*
- X₂ = *Employee Voice Behavior*
- a = Konstanta
- b = Koefisien Regresi
- et = Error term

3.11 Uji Hipotesis

1. Uji Parsial (Uji t)

Ghozali (2016) menyatakan bawasannya uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ($\alpha = 5\%$). Penerimaan atau

penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria, yaitu:

- 1) Bila nilai signifikan $> 0,05$ maka hipotesis nol diterima (koefisien regresi tidak signifikan). Hal ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
- 2) Bila nilai signifikan $< 0,05$ maka hipotesis nol ditolak (koefisien regresi signifikan). Hal ini berarti secara parsial variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Employee Voice Behavior* terhadap kepuasan kerja pada PT Indonesia Power PLTGU Cilegon OMU maka dapat diketahui kesimpulan sebagai berikut:

1. *Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menyebabkan semakin diterapkannya *leader member exchange* maka akan berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja.
2. *Employee voice behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menyebabkan semakin diterapkannya *employee voice behavior* maka akan berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja.

5.2 Saran

Berdasarkan keterbatasan yang ada pada penelitian ini, maka saran yang dapat peneliti berikan, yaitu:

1. Berdasarkan hasil pernyataan responden mengenai penilaian item pertanyaan 4 “Atasan saya akan membela saya jika saya dikritik orang lain”, merupakan item pertanyaan paling rendah direspon pada variabel *leader member exchange*. diharapkan pemimpin dan karyawan dapat membangun hubungan yang baik, hubungan yang didasari oleh rasa saling menghormati satu sama lain antar bawahan dan atasan, tidak ada hubungan yang harmonis tanpa rasa saling menghormati terhadap kemampuan orang lain.
2. Berdasarkan hasil pernyataan responden mengenai penilaian item pertanyaan 3 “Menyampaikan Saran untuk memperbaiki SOP”, merupakan

item pertanyaan paling rendah direspon pada variabel *employee voice behavior*. Perusahaan dapat meningkatkan *employee voice behavior* dalam menyampaikan ide untuk keberlangsungan perusahaan, terutama bagi karyawan untuk memberi nasihat pada rekan kerja tentang perilaku yang tidak dikehendaki yang akan menghambat pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andiyasari, A., Riantoputra, C. D., & Matindas, R. W. (2017). VOICE BEHAVIOR: THE ROLE OF PERCEIVED SUPPORT AND PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP. In *The South East Asian Journal of Management* • (Vol. 11, Issue 1).
- Arain, G. A., Hameed, I., & Crawshaw, J. R. (2019). Servant leadership and follower voice: the roles of follower felt responsibility for constructive change and avoidance-approach motivation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 555–565.
- Bangun, W. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). When Voice Matters: A Multilevel Review of the Impact of Voice in Organizations. In *Journal of Management* (Vol. 41, Issue 5, pp. 1530–1554). SAGE Publications Inc.
- Bitmis, M. G., & Ergeneli, A. (2012). The Moderating Effect of Work Stress on the Relationship Between Dimensions of Leader Member Exchange and Job Satisfaction. *Journal of Global Strategic Management*, 1(6), 112–112.
- Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 30(1),
- Chou, & Barron. (2016). *Perilaku Dalam Organisasi*. (7th ed.). Erlangga.
- Dadhich, A., & Bhal, K. (2008). Ethical Leader Behaviour and Leader-Member Exchange as Predictors of Subordinate Behaviours. *Vikalpa*, 33(4), 15–26.
- Dedahanov, A. T., Lee, D. H., Rhee, J., & Yoon, J. (2016). Entrepreneur's paternalistic leadership style and creativity: The mediating role of employee voice. *Management Decision*, 54(9), 2310–2324.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2015). Leader-Member Exchange Theory. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 641–647). Elsevier Inc.
- Estel, V., Schulte, E. M., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2019). LMX differentiation is good for some and bad for others: A multilevel analysis of effects of

LMX differentiation in innovation teams. *Cogent Psychology*, 6(1).

- Fitriana, N., & Zulfa, I. (2021). PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. BERLIAN JASA TERMINAL INDONESIA. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9.
- Gilman, M., Raby, S., & Pyman, A. (2015). The contours of employee voice in SMEs: The importance of context. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 563–579.
- Hasibuan, M. S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Holland, P., Teicher, J., & Donaghey, J. (2019). *Employee Voice at Work Work, Organization, and Employment Series Editors: Tony Dundon · Adrian Wilkinson*. Springer Singapore.
- Janssen, O., & Gao, L. (2015). Supervisory Responsiveness and Employee Self-Perceived Status and Voice Behavior. *Journal of Management*, 41(7), 1854–1872.
- Koesmono, H. T. (2014). The Influence of Organizational Culture, Servant Leadership, and Job Satisfaction Toward Organizational Commitment and Job Performance Through Work Motivation as Moderating Variables for Lecturers in Economics and Management of Private Universities in East Surabaya. *Educational Research International*, 3(4)
- Kong, F., Huang, Y., Liu, P., & Zhao, X. (2017). Why Voice Behavior? An Integrative Model of the Need for Affiliation, the Quality of Leader–Member Exchange, and Group Cohesion in Predicting Voice Behavior. *Group and Organization Management*, 42(6), 792–818.
- Li, L., Zhu, Y., & Park, C. (2018). Leader–member exchange, sales performance, job satisfaction, and organizational commitment affect turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 46(11), 1909–1922.
- Liang, H. L., & Yeh, T. K. (2020). The effects of employee voice on workplace bullying and job satisfaction: The mediating role of leader–member exchange. *Management Decision*, 58(3), 569–582.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive Voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92.
- Lunenburg, F. C. (2010). Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13.

- Mangkunegara, Dr. A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mapolisa, T., & Kurasha, P. (2013). LEADER-MEMBER EXCHANGE THEORY: A DRIVER FOR OPEN AND DISTANCE LEARNING (ODL) QUALITY PROGRAMME MANAGEMENT AT THE ZIMBABWE OPEN UNIVERSITY. *International Journal of Asian Social Science*, 3(2), 321–333.
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87–112.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. In *Academy of Management Annals* (Vol. 5, Issue 1, pp. 373–412).
- Muayyad, D. M., & Gawi, A. I. O. (2016). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI BANK SYARIAH X KANTOR WILAYAH II.
- Nadeem, M., Ahmad, N., Abdullah, M., & Hamad, N. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance (A Case Study of Private Firms: Multan District, Pakistan). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 36, 51–58.
- Nawakitphaitoon, K., & Zhang, W. (2021). The effect of direct and representative employee voice on job satisfaction in China: evidence from employer-employee matched data. *International Journal of Human Resource Management*, 32(22), 4725–4751.
- Neog, B. B., & Barua, Dr. M. (2014). Factors Influencing Employee's Job Satisfaction: An Empirical Study among Employees of Automobile Service Workshops in Assam. *Industrial, Financial & Business Management*.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216–234.
- O'Donnell, M., Yukl, G., & Taber, T. (2012). Leader behavior and LMX: A constructive replication. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 143–154.
- Pusparini, A. C. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange dan Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*.

- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. Salemba Empat.
- Rosita, T., & Yuniati, T. (2016). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 5.
- Sari, R. P., & Puspa, T. (2017). Hubungan Leader Member Exchange Dan Turnover Intention Yang Dimediasi Oleh Organization Identification. *Jurnal Manajemen Bisnis*.
- Saripuddin, J. (2015). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. SARANA AGRO NUSANTARA MEDAN.
- Shin, I., & Jeung, C. W. (2019). Uncovering the turnover intention of proactive employees: The mediating role of work engagement and the moderated mediating role of job autonomy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(5).
- Son, S. J. (2019). The role of supervisors on employees' voice behavior. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(1), 85–96.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Buku Seru.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Umar, H. (2011). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama.