

## **HUBUNGAN ANTARA *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN *VOICE BEHAVIOR* PADA KARYAWAN PT. SULUH ARDHI ENGINEERING**

**Fatimah Azzahrah ; Unika Prihatsanti**

Fakultas Psikologi, Universitas Diponegoro Semarang,  
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275

fatimahazhrh@gmail.com

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *leader member exchange* dan *voice behavior* pada karyawan PT. Suluh Ardhi Engineering. *Voice behavior* adalah komunikasi informal seorang karyawan berupa ide, gagasan, informasi, kritik atau saran mengenai permasalahan yang ada dalam lingkungan kerja dan isu-isu yang berhubungan dengan organisasi. Populasi penelitian sebanyak 100 orang karyawan yang bekerja sebagai *engineer* PT. Suluh Ardhi Engineering. Uji coba diberikan kepada 50 orang karyawan *engineer* dan penelitian dilakukan kepada 50 orang karyawan *engineer*. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*. Alat ukur yang digunakan pada penelitian ini adalah skala *voice behavior* (28 aitem,  $\alpha=.928$ ) dan skala *leader member exchange* (31 aitem,  $\alpha=.960$ ). Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini dengan analisis regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara *leader member exchange* dengan *voice behavior*  $r_{xy}=.71$  dengan  $p=.000$  ( $p<0.05$ ). *Leader member exchange* memberikan sumbangan efektif sebesar 49.2% terhadap *voice behavior*.

**Kata kunci:** *Leader Member Exchange, Voice Behavior, Engineer*

### **ABSTRACT**

This study aims to determine the relationship between *leader member exchange* and *voice behavior* on employees of PT. Suluh Ardhi Engineering. *Voice behavior* is an informal communication of an employee in the form of ideas, ideas, information, criticism or suggestions on problems that exist in the work environment and issues related to the organization. The research population are 100 employees who work as *engineer* at PT. Suluh Ardhi Engineering. The test was given to 50 *engineer* employees and the research was conducted to 50 *engineer* employees. The sampling technique used is *simple random sampling*. The measuring tool used in this research is the scale of *voice behavior* (28 item,  $\alpha = .928$ ) and *leader exchange member* scale (31 item,  $\alpha = .960$ ). Data analysis method used in this research with *simple regression analysis*. The results showed that there was a significant positive relationship between *leader member exchange* with *voice behavior*  $r_{xy} = .71$  with  $p = .000$  ( $p < 0.05$ ). *Leader member exchange* contributes 49.2% effective to *voice behavior*.

**Keywords:** *Leader Member Exchange, Voice Behavior, Engineer*

### **PENDAHULUAN**

Pada zaman yang modern ini diam tidak lagi emas, sudah banyak organisasi ataupun komunitas yang menyatakan bahwa mereka menolak diam, karena saat ini adalah waktu untuk berbicara, bukan hanya diam. Salah satu perusahaan di Indonesia, PT. BUMI Resources Tbk. sudah menggunakan *speak up system*, yaitu sebuah prosedur yang berlaku untuk semua karyawan, manajemen, direktur, komisaris dan pihak terkait yang bekerja dalam perusahaan maupun anak perusahaannya yang digunakan untuk melaporkan segala bentuk informasi khususnya pelanggaran pedoman (*code of conduct*) yang mungkin terjadi dalam perusahaan tersebut. Alasan mengapa

perusahaan memberikan fasilitas *speak up system* adalah karena diam bukan lagi menjadi hal yang baik dilakukan terutama jika berbicara dalam konteks organisasi atau perusahaan. Morrison, See dan Caitlin (2015) mengatakan bahwa pada kenyataannya ketika seorang karyawan dihadapkan pada pilihan apakah ingin mengungkapkan isu yang sedang terjadi pada perusahaannya atau tidak, karyawan cenderung lebih memilih diam untuk tidak mengungkapkannya.

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Souba, Way, Lucey, Sedmak dan Notestine (2011) pada orang-orang yang bekerja di departemen dan sekolah kesehatan di Amerika menunjukkan bahwa 69% orang setuju bahwa mereka lebih memilih diam ketika menemukan permasalahan di tempat kerja. Hal serupa juga dikatakan oleh Morrison, Milliken dan Hewlin (2003) bahwa 85% dari karyawan profesional dan manager secara sadar telah gagal untuk *speak up* atau mengutarakan hal yang penting dan krusial yang seharusnya menjadi perhatian bagi perusahaan.

Indonesia saat ini tengah melakukan pembangunan besar-besaran guna dapat menjadi negara maju pada tahun 2025, dalam hal ini perusahaan kontraktor memegang peran penting dalam pembangunan infrastruktur, salah satu perusahaan kontraktor di Indonesia adalah PT. Suluh Ardhi Engineering. PT. Suluh Ardhi Engineering merupakan perusahaan dibidang kontraktor, Perusahaan konstruksi adalah salah satu usaha dalam sektor ekonomi yang berhubungan dengan suatu perencanaan atau pelaksanaan dan pengawasan suatu kegiatan konstruksi untuk membentuk suatu bangunan atau bentuk fisik lain yang dalam pelaksanaan penggunaan dan pemanfaatan bangunan tersebut menyangkut kepentingan dan keselamatan masyarakat pengguna bangunan tersebut.

Maraknya pembangunan infrastruktur di Indonesia membuat perusahaan kontraktor dituntut untuk terus meningkatkan kualitas di dalam perusahaan supaya dapat menghasilkan hasil yang maksimal, sehingga membutuhkan kerjasama antar tim yang baik agar tidak terjadi kesalah pahaman dan dapat membantu meningkatkan kualitas perusahaan dalam mewujudkan suatu proyek oleh karena itu dibutuhkan *voice behavior* pada karyawan. Ashfor, Sutcliffe dan Christianson (2009) mengatakan bahwa jika karyawan tidak berani untuk melakukan *voice* di tempat kerja, maka akan berpotensi menyebabkan beberapa hasil merugikan bagi perusahaan atau organisasi. Contohnya seperti: kinerja yang lemah, korupsi, moral karyawan yang rendah, kematian pasien di rumah sakit dan kecelakaan. *Voice behavior* adalah tingkah laku berupa pemberian saran-saran inovatif yang ditujukan untuk membawa perubahan yang lebih baik bagi organisasi bahkan ketika pendapatnya berbeda dari orang kebanyakan (Van Dyne dan LePine, 2003)

Morrison (2014) menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang menjadi penyebab dan dapat mempengaruhi *voice behavior* karyawan. Diantaranya adalah karakteristik individu (*individual dispositions*), persepsi dan sikap terhadap pekerjaan dan organisasi (*job an organizational attitudes and perception*), emosi, kepercayaan dan konsep berpikir individu (*emotions, beliefs, and schemas*), perilaku pemimpin dan supervisor (*supervisor and leader behaviour*), dan faktor kontekstual yang lain.

Indonesia sebagai negara yang memiliki nilai kolektif tinggi pastinya memiliki sistem tim kerja yang kuat (Purba & Seniati, 2004). Hal ini menandakan bahwa kualitas komunikasi atasan dan bawahan memainkan peran yang penting dan signifikan dalam iklim lingkungan pekerjaan sebuah organisasi (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Gerald, 2011) khususnya di Indonesia. Teori atau pendekatan yang membahas hubungan *leader, supervisor*, atau hubungan antara atasan dan bawahan dikenal dengan *Leader Member Exchange (LMX)*. Menurut Graen, *Leader Member Exchange (LMX)* adalah hubungan dua arah antara atasan dan anggotanya (dalam Armstrong, 2009).

Berdasarkan teori yang diungkapkan oleh Cropanzano dan Mitchell (Dalam Zhao, 2014), karyawan yang memiliki tanggung jawab untuk membalas perilaku dan memenuhi kewajiban timbal balik tersebut dengan terlibat dalam melakukan kinerja *extra role*. Di sisi lain, Van Dyne memperkenalkan *voice behavior* sebagai perilaku *extra role* dengan menggambarkannya secara konseptual. Oleh karena itu, karyawan juga akan merasakan bahwa atasan akan memperlakukan mereka secara hormat dan bermartabat, yang pada akhirnya akan menimbulkan perasaan aman untuk mengungkapkan pemikiran dan isu yang sedang mereka pikirkan tentang pekerjaan dan organisasi (Zhao, 2014).

Penelitian-penelitian sebelumnya mengenai *voice behavior* biasanya dilakukan melalui mediasi suatu variabel, seperti penelitian yang dilakukan oleh Rees, Alfes & Gatenby (2013) mengenai hubungan antara *voice behavior* dengan *engagement* melalui mediasi *employee trust in senior management* dan LMX. Oleh karena itu perlu penelitian lebih lanjut apakah *voice behavior* dapat berhubungan langsung secara signifikan dengan LMX.

## **METODE**

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT. Suluh Ardhi *Engineering* yang bekerja sebagai *engineer* dengan masa kerja minimal satu tahun dan tidak memiliki jabatan tertentu. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 100 orang dengan teknik pengambilan sampel menggunakan simple random sampling.

Metode pengumpulan data dengan menggunakan dua skala yang disusun oleh peneliti, yaitu skala *Leader Member Exchange* (LMX) disusun berdasarkan dimensi-dimensi *Leader Member Exchange* (LMX) menurut Liden dan Maslyn (dalam Erdogan & Bauer, 2015) yaitu afeksi, loyalitas, kontribusi, dan penghormatan profesional, terdiri dari 32 aitem dengan indeks daya beda aitem antara 0,227 – 0,826. Koefisien reliabilitas sebesar 0,958. Berdasar analisis terdapat 31 aitem valid. Skala *voice behavior* disusun menggunakan dimensi *voice behavior* menurut Van Dyne, Ang & Botero (2003) yaitu, *prosocial voice*, terdiri dari 28 aitem dengan indeks daya beda antara 0,386 - 0,744 dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,928. Berdasar analisis terdapat 28 aitem valid.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi sederhana. Koefisien korelasi antara *Leader Member Exchange* dengan *voice behavior* adalah sebesar 0,701 dengan  $p= 0,000$  ( $p < 0,001$ ). Koefisien yang didapat menunjukkan korelasi positif yang berarti arah hubungan kedua variabel adalah positif dan signifikan, yang artinya semakin positif *Leader Member Exchange* (LMX) maka semakin tinggi *voice behavior*. Hal itu berlaku pula sebaliknya, semakin negatif *Leader Member Exchange* (LMX) maka semakin rendah *voice behavior*. Hasil yang telah diperoleh menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan positif dan signifikan antara *Leader Member Exchange* (LMX) dengan *voice behavior* dapat diterima.

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian, diketahui bahwa mayoritas karyawan PT. Suluh Ardhi *Engineering* berada pada kategori *voice behavior* sangat tinggi, hal ini dapat dilihat dari karyawan yang mau memberi ide, mengungkapkan permasalahan dalam perusahaan, memberikan saran, pendapat dan informasi untuk kebaikan perusahaan. Pada kategori *Leader Member Exchange* (LMX) mayoritas karyawan PT. Suluh Ardhi *Engineering* berada pada kategori sangat positif. Hasil tersebut nampak dari adanya interaksi yang baik antara atasan dengan anggotanya. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa adanya rasa saling percaya antara atasan dan bawahan, mau bekerja ekstra bersama, saling menghargai dan saling mendukung satu sama lain, atasan juga tidak segan untuk membimbing bawahannya yang menghadapi kesulitan.

*Leader Member Exchange* merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *voice behavior* pada karyawan PT Suluh Ardhi *Engineering*. Sumbangan efektif yang diberikan oleh variabel

*Leader Member Exchange* sebesar 49,2% untuk meningkatkan *voice behavior*, *Leader Member Exchange* yang tinggi membuat karyawan merasa bahwa atasan memerlukan karyawan secara hormat dan bermartabat, yang pada akhirnya akan menimbulkan perasaan aman untuk mengungkapkan pemikiran dan isu yang sedang mereka pikirkan tentang pekerjaan. Selain itu, karyawan dengan LMX yang positif akan memiliki kesempatan lebih banyak untuk berkomunikasi dan melakukan *voice* dengan atasan. LMX yang positif akan membuat bawahan memiliki kepercayaan yang lebih besar terhadap atasan dan menimbulkan *work support* dan *supervisor responsiveness* (Botero & Van Dyne, 2009). Sedangkan 50,8% sisanya ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diukur dalam penelitian ini.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil nilai koefisien korelasi sebesar .701 dengan  $p < 0,001$ . Maka diperoleh kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Leader Member Exchange* (LMX) dengan *voice behavior* pada karyawan karyawan PT Suluh Ardhi Engineering. Semakin positif *Leader Member Exchange* (LMX) maka akan semakin tinggi karyawan melakukan *voice behavior*. Sebaliknya, semakin negatif *Leader Member Exchange* (LMX) maka *voice behavior* semakin rendah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Botero, I.C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effect of LMX and power distance in the United States and Columbia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Dulebohn, J.H., William, H.B., Robert, C.L., Robyn, L.B., Gerald, R.F. (2011). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2015). Leader–Member Exchange Theory. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Vol. 13, pp. 641–647). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22010-2>
- Morisson, E. W., Milliken, F.J., & Hewlin, P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employee don't communicate upward and why. *Department of management and organizational behavior New York University*.
- Morrison, E. W., See, K. E., & Caitlin P. (2015). An approach-inhibition model of employee silence: the joint effects of personal sense of power and target openness. *Personel psychology*, 1–34. Doi: 10.1111/peps.12087.
- Purba, D. E., & Seniati, A. N. L. (2004). Pengaruh Kepribadian dan Komitmen prihatsan Organisasi Terhadap Organizational Citizenzhip Behavior. *Makara, Sosial Humaniora*, 8(No 3), 105–111.
- Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780–2798. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763843>
- Souba, W., Way, D., Lucey, C., Sedmak, D., & Notestine, M. (2011). Elephants in Academic Medicine. *Academic Medicine*, 86(12), 1492–1499. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e3182356559>

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

Zhao, H. (2014). Relative Leader-member Exchange and Employee Voice. *Chinese Management studies*, 8(1), 27-40. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/CMS-01-2013-0016>.