

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam suatu perusahaan atau organisasi, manusia merupakan aset yang berharga, yang mana dapat membawa dampak signifikan untuk mencapai tujuan organisasi. Adanya kaitan antara manusia dan pencapaian tujuan ini, suatu organisasi perlu untuk memikirkan aspek pengelolaan sumber daya manusianya. Pada era globalisasi ini, tidak dapat dipungkiri bahwa persaingan antar perusahaan semakin ketat. Semakin banyaknya usaha-usaha mulai dari perusahaan yang besar sampai dengan perusahaan kecil menjadi salah satu faktor penyebab ketatnya persaingan antar perusahaan persaingan ini memicu perhatian dan perspekti yang besar terhadap kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas.

Komunikasi memiliki peranan penting dalam interaksi Sumber Daya Manusia (SDM). Melalui komunikasi yang efektif maka aktivitas perusahaan akan berjalan dengan lancar, sehingga terdapat kemajuan dan keberhasilan dalam mencapai tujuan. *Employee voice behavior* (EVB) menjadi bagian penting dari komunikasi dan menjadi topik terkini yang mendapat perhatian dari berbagai peneliti untuk dikaji secara mendalam. Pada awalnya *Employee voice behavior* (EVB) difokuskan sebagai tanggapan karyawan mengenai ketidakpuasan terhadap pekerjaan. Organisasi bisnis mengandalkan komunikasi efektif untuk memastikan kesuksesan bisnis di lingkungan yang kompleks. Manajer dan karyawan saling berbagi informasi dan bertukar sumber daya melalui komunikasi. Manajer sangat membutuhkan informasi yang berasal dari karyawan, misalnya laporan mengenai kemajuan target kerja atau laporan mengenai masalah yang bisa menghambat tercapainya tujuan organisasi. Hal tersebut membantu manajer dalam memahami

permasalahan yang dialami karyawan dan gambaran keadaan organisasi secara umum.

Employee voice behavior (EVB) merupakan komunikasi informal dan kebebasan karyawan dalam mengungkapkan gagasan, saran, perhatian, dan informasi mengenai permasalahan atau pendapat tentang isu yang berkaitan dengan pekerjaan kepada orang-orang di dalam organisasi yang dapat mengambil tindakan, dengan maksud untuk melakukan perbaikan atau perubahan.

Organisasi yang efektif sering mempromosikan *employee voice behavior* (EVB) karena dipandang sebagai faktor yang meningkatkan proses kerja yang lebih baik, inovasi, koreksi kesalahan, pengurangan perilaku tidak bermoral, dan pencegahan krisis dalam organisasi. Meskipun memiliki banyak manfaat bagi organisasi, *employee voice behavior* (EVB) juga memiliki risiko yang potensial dan menantang. Karena dapat mengganggu status quo organisasi dan mempermalukan atasan.

Karyawan yang melakukan *employee voice behavior* (EVB) dengan maksud untuk menguntungkan organisasi dapat dengan mudah disalahartikan sebagai campur tangan yang tidak diinginkan dan upaya untuk melemahkan kredibilitas pemangku kepentingan seperti rekan sejawat dan *supervisor*. Karena potensi keuntungan dan risiko pribadi yang terkait dengan *employee voice behavior* (EVB), karyawan sering memilih untuk terlibat dalam *employee voice behavior* (EVB) hanya setelah memikirkan dan memperhitungkan biaya yang harus dikeluarkan dan manfaat yang diperoleh ketika melakukan *employee voice behavior* (EVB).

Secara umum *employee voice behavior* (EVB) mengacu pada cara karyawan dalam membantu organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang dinamis melalui ekspresi opini, perhatian, atau gagasan

konstruktif mengenai isu-isu yang terkait dengan pekerjaan. Ketika karyawan hendak mengekspresikan pendapatnya, mereka harus mengkomunikasikan atau bertatap muka dengan atasannya, sehingga interaksi antara pemimpin dan pengikut berperan penting dalam membentuk *employee voice behavior* (EVB) karyawan.

Menurut Dansereau, *et al.* (2016) teori yang berfokus pada kualitas hubungan diadik antara atasan dan bawahan dikenal dengan istilah *leader-member exchange* (LMX). Kualitas *leader-member exchange* berkisar dari yang tinggi sampai yang rendah, artinya pemimpin memiliki kualitas hubungan yang berbeda dengan setiap bawahannya. Pemimpin dalam hubungan *leader-member exchange* berkualitas tinggi sangat bergantung pada bawahan untuk bertindak sebagai pengganti dan mendorong mereka untuk melakukan aktivitas yang lebih bertanggung jawab. Bawahan dalam hubungan semacam itu sering berinteraksi dengan pemimpin mereka dan bersedia mengambil tugas tambahan atau mengeluarkan usaha lebih untuk mencapai tujuan kelompok kerja melebihi ekspektasi kontrak.

Kualitas *leader-member exchange* yang tinggi menunjukkan bahwa pengikut memiliki hubungan yang lebih baik dengan pemimpin mereka, sehingga pengikut cenderung mengalami dukungan sosial yang lebih baik, saluran komunikasi yang lebih jelas, kepercayaan, dan kinerja yang termotivasi. Sebaliknya, *leader-member exchange* yang berkualitas rendah akan membuat karyawan merasakan ketidaknyamanan sosial ketika berbicara dengan atasan. Ketidaknyamanan tersebut dipandang oleh karyawan karena atasan biasanya mengendalikan penghargaan, sumber daya, dan tugas.

Leader-member exchange dapat mendorong terjadinya *employee voice behavior* (EVB) karyawan. Artinya karyawan yang memiliki kualitas *leader-member exchange* yang tinggi dengan atasannya akan merasa memiliki tanggung jawab untuk membalas perlakuan dan memenuhi kewajiban tanggung jawabnya dengan terlibat dalam perusahaan, selain itu, karyawan juga akan merasa bahwa atasannya akan memperlakukan mereka secara hormat dan bermartabat yang akhirnya akan menimbulkan perasaan aman untuk mengungkapkan pemikiran atau isu yang sedang mereka pikirkan tentang pekerjaan dan organisasi (Gerstner & Day (2014:28).

Selain *leader member exchange*, faktor lain yang harus di perhatikan organisasi adalah *Self efficacy* yang berpengaruh langsung terhadap terbentuknya *employee voice behavior*. *Self efficacy* adalah keyakinan seseorang mengenai peluangnya untuk berhasil mencapai tugas tertentu (Kreitner & Kinicki, 2013). *Selfefficacy* akan mendorong seseorang lebih bersemangat mencapai hasil optimal dalam kinerjanya. Karyawan yang memiliki *self efficacy* yang rendah akan mengurangi kepuasan kerjanya, tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, mempunyai semangat kerja yang rendah, sering bosan, emosi tidak stabil.

Self efficacy mengacu kepada penghakiman orang atas kemampuan mereka untuk mengatur dan mengeksekusi tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan kinerja. (Niu, 2010) mendefinisikan *Self efficacy* sebagai keyakinan individu tentang kemampuannya untuk memobilisasi motivasi, sumber daya kognitif, dan tindakan yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan tugas tertentu dalam konteks tertentu *self efficacy* juga bisa didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu atau *believe* yang dirasakan dalam kemampuan

seseorang mengatur dan melaksanakan program yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Self efficacy dapat dikatakan sebagai faktor personal yang membedakan setiap individu dan perubahan *self efficacy* dapat menyebabkan terjadinya perubahan perilaku terutama saat menyelesaikan tugas dan tujuan. Apabila diaplikasikan ke dalam dunia kerja *self efficacy* dapat didefinisikan sebagai keyakinan seseorang tentang kemampuannya untuk mengarahkan motivasi, sumber daya kognitif dan tindakan yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan pekerjaannya.

Apabila seorang karyawan memiliki *self efficacy* yang tinggi, tentunya memiliki keyakinan diri yang tinggi untuk maju dan berkembang meraih kesuksesan, sehingga diharapkan karyawan yang memiliki *self efficacy* yang tinggi akan lebih mudah untuk melakukan *employee voice behavior* kepada atasan atau manajemen.

Penelitian mengenai *employee voice behavior* telah pernah dilakukan sebelumnya oleh Rahmaniah Walidi (2018) yang menemukan hasil bahwa secara parsial maupun simultan terdapat korelasi namun tidak signifikan antara *leader-member exchange* dan *self efficacy* terhadap *employee voice behavior*.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Fatimah Azzahrah (2017) dan Putri Rahmawati (2016) yang menemukan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *leader-member exchange* dan *employee voice behavior*

Begitu juga dengan penelitian mengenai yang pernah dilakukan sebelumnya oleh Putri Rahmawati (2016) yang menemukan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *leader-member exchange* dan *employee voice behavior*.

Penelitian ini difokuskan pada karyawan BPR Rokan Hulu. Sebagaimana diketahui bahwa BPR Rokan Hulu adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa perbankan. BPR Rokan Hulu memasarkan produk yang bersifat produk konsumen yang terdiri dari :tabungan sinergi (Simpanan Anak Negeri), tabungan simpro (Simpanan Pemerintah Rokan Hulu) dan tabunganku. Tabel berikut memberikan gambaran tentang perkembangan nasabah tabungan BPR Rokan Hulu

Tabel 1.1
Perkembangan Nasabah Tabungan PD. BPR ROKAN HULU
Periode Januari Tahun 2016 s/d Desember 2018

No	Jenis Tabungan	2016		2017		2018	
		Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1.	Sinergi	48.500	49. 515	55.000	59. 797	65.000	67. 594
2.	SimPro	270	271	350	352	400	418
3.	TabunganKu	3.000	3. 172	3.500	1. 581	3.000	2. 565

Sumber : BPR Rokan Hulu, 2016 -2018.

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dianalisis terjadinya *fluktuatif* jumlah nasabah setiap tahunnya. Hal ini berhubungan dengan permasalahan *leader member exchange*. Karena jika seorang pemimpin dapat menjalankan kepemimpinan dengan baik, maka akan berdampak pada pencapain prestasi dan target kerja perusahaan. Begitu juga halnya dengan pencapaian target nasabah BPR Rokan Hulu secara umum cukup baik, akan tetapi peningkatan pencapaian target nasabah masih dianggap kurang optimal karena di tahun 2017 dan 2018 realisasi pada tabunganKu tidak mencapai target. Perusahaan menargetkan pencapaian nasabah sebanyak di tahun 2017 sebanyak 3.500 nasabah, namun yang terealisasi hanya 1.581. Begitu juga ditahun 2018, BPR Rokan Hulu menargetkan sebanyak 3.000 nasabah untuk tabunganKu, namun hanya tercapai 2.565 nasabah. Hal ini

berarti karyawan belum mampu melaksanakan keseluruhan tugas yang dibebankan perusahaan.

Melalui wawancara singkat dengan beberapa karyawan di BPR Rokan Hulu, *leader member exchange* telah diterapkan di perusahaan berupa karyawan memiliki hubungan yang harmonis dengan pemimpinnya. Dalam konteks ini pemimpin karyawan merupakan supervisor. Namun kontribusi karyawan belum berlaku penuh, tidak semua karyawan dilibatkan dalam semua kepentingan organisasi. Biasanya hanya karyawan yang termasuk dalam *high level* yang turut berkontribusi terhadap kegiatan organisasi yang bersifat penting.

Pada permasalahan *self-efficacy* yang terjadi di BPR Rokan Hulu berdasarkan hasil analisa sementara diketahui adanya penurunan prestasi kerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dengan tidak adanya BPR Rokan Hulu memperoleh penghargaan pada tahun 2014 serta mulai tahun 2016 sampai dengan tahun 2018. Berikut disajikan prestasi yang pernah diraih oleh BPR Rokan Hulu :

Tabel 1.2
Jenis Prestasi BPR Rokan Hulu Tahun 2011 s/d 2018

No	Tahun	Jenis Prestasi
1.	2011	BPR Award dari INFO BANK
2.	2012	BPR Award dari INFO BANK
3.	2013	BPR Award dari INFO BANK
4.	2014	Tidak ada prestasi
5.	2015	BPR Award dari INFO BANK
6.	2016	Tidak ada prestasi
7.	2017	Tidak ada prestasi
8.	2018	Tidak ada prestasi

Sumber: Bank BPR Rohul, 2020

Berdasarkan tabel 1.2 terlihat bahwa selama empat kali BPR Rokan Hulu memperoleh penghargaan sebagai BPR Award dari majalah Perbankan Info Bank dengan predikat sangat bagus atas kinerja keuangannya selama tahun 2011,2012,

2013 dan 2015. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki *self-efficacy* yang tinggi terhadap pekerjaannya sehingga mempunyai dampak positif terhadap kinerja mereka dengan menghasilkan prestasi kerja yang baik. Namun di tahun 2014 dan mulai tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 BPR Rokan Hulu tidak pernah lagi mendapatkan penghargaan tersebut. Hal ini menunjukkan menurunnya tingkat *self-efficacy* karyawan, sehingga berdampak juga terhadap kinerja karyawan.

Permasalahan *self-efficacy* lain yang terjadi di BPR Rokan Hulu berupa kurangnya keyakinan akan kemampuan diri serta sikap optimis yang dimiliki karyawan. Hal ini disebabkan ada sebagian karyawan yang tidak memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang perbankan, sehingga karyawan tersebut kurang memahami tentang perbankan dan tentunya akan berpengaruh pada hasil kerja karyawan tersebut tidak bisa semaksimal mungkin, ditambah persaingan perbankan di Pasir Pengaraian yang semakin meningkat, tentunya membutuhkan keahlian, kemampuan serta pengalaman khusus bagi karyawan untuk bisa menarik konsumen. Permasalahan lain berupa ada sebagian kecil karyawan yang kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Misalnya pada bagian kredit, karyawan tersebut tidak melakukan analisis kredit secara detail atau sesuai prosedur terhadap calon nasabahnya yang merupakan keluarga ataupun orang yang sudah dikenal, sehingga sering terjadi kredit macet oleh nasabah.

Rendahnya *employee voice behavior* yang terjadi pada perusahaan berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa orang karyawan BPR Rokan Hulu ditunjukkan melalui *acquiescent voice* yaitu adanya kesenjangan komunikasi antara karyawan dengan atasan. Para karyawan segan untuk mengutarakan pendapat dan keluhan mereka kepada pihak perusahaan walaupun

karyawan memiliki pengetahuan atau keahlian yang relevan terhadap permasalahan yang dihadapi perusahaan. Masalah lain yaitu berupa adanya *defensive voice* yaitu adanya sikap sebagian karyawan yang menyalahkan orang lain ketika terjadi masalah dalam pekerjaan. Misalnya ketika terjadi kredit macet nasabah, maka bagian pengawasan tidak mau disalahkan akan tetapi yang patut disalahkan adalah bagian analisis kredit.

Program manajemen yang telah dibuat oleh perusahaan dapat gagal karena organisasi tidak dapat mendukung perilaku *employee voice behavior* di dalam perusahaan. Pelaksanaan *employee voice behavior* yang rendah dikarenakan tidak diberikannya kesempatan bagi karyawan untuk memberikan saran, pendapat dan ide bagi perusahaan, akan menyebabkan karyawan merasa kurang dihargai sehingga akan menunjukkan hasil kerja yang tidak optimal.

Berdasarkan dengan permasalahan yang telah diuraikan diatas serta beberapa penelitian terdahulu, maka dalam hal ini penulis tertarik untuk membahas lebih lanjut dengan melakukan penelitian yang berjudul ” **Pengaruh Leader Member Exchange dan Self Efficacy Karyawan terhadap Employee Voice Behavior di PD. BPR Rokan Hulu**”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, maka penulis dapat merumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah *leader member exchange* berpengaruh terhadap *employee voice Behavior* di PD. BPR Rokan Hulu?
2. Apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap *employee voice behavior* di PD. BPR Rokan Hulu?

3. Apakah *leader member exchange* dan *self efficacy* berpengaruh terhadap *employee voice behavior* di PD. BPR Rokan Hulu?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* terhadap *employee voice Behavior* di PD. BPR Rokan Hulu.
2. Untuk mengetahui pengaruh *self efficacy* terhadap *employee voice behavior* di PD. BPR Rokan Hulu.
3. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* dan *self efficacy* berpengaruh terhadap *employee voice behavior* di PD. BPR Rokan Hulu.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna baik secara teoritis (keilmuan) maupun secara praktis sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menyokong teori mengenai *employee voice behavior* (EVB), untuk melakukan pengembangan lebih lanjut dan untuk menambah referensi bagi yang berminat mendalami pengetahuan di bidang perilaku organisasi, khususnya *employee voice behavior* (EVB) sebagai bagian dari perilaku organisasi.
2. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan referensi dan sebagai bahan masukan untuk penelitian-penelitian berikutnya mengenai penelitian yang sama yaitu *leader member exchange* dan *self efficacy* karyawan terhadap *employee voice behavior* (EVB).
3. Bagi PD. BPR Rokan Hulu, dapat dijadikan referensi dalam menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan keberhasilan perusahaan.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan proposal ini terdiri dari 3 bab yakni :

BAB 1 : PENDAHULUAN

Dalam bab ini dikemukakan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian.

BAB II : LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.

Bab ini berisi penjelasan tentang landasan teori yang digunakan, kerangka konseptual dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan dikemukakan tentang ruang lingkup penelitiannya, lokasi penelitiannya, objek penelitiannya, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, definisi operasional, instrument penelitian dan teknik pengumpulan data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Merupakan penyajian data atau informasi hasil penelitian diolah, dianalisis, ditafsirkan, dikaitkan dengan kerangka teoritik.

BAB V : PENUTUP

Bab ini merupakan menjelaskan tentang kesimpulan dan saran.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Leader Member Exchange*

Leader member exchange (LMX) merupakan suatu proses interaksi yang terjadi pada dua individu dan secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan. Sedangkan Graen (dalam Ping & Yue, 2010:18) menjelaskan leader-member exchange atau pertukaran pemimpin-anggota (LMX) sebagai suatu hubungan pertukaran interpersonal antara bawahan dan pemimpinnya.

Teori *leader member exchange* (LMX) pertama kali diperkenalkan oleh Dansereau, Graen dan Casman pada tahun 1975. Menurut Dansereau, Graen dan casman (2011:24) teori *leader-member exchange* (LMX) merupakan teori yang menjelaskan bagaimana hubungan interpersonal berkembang diantara atasan dan bawahan.

Pengertian *leader member exchange* menurut Organ (2010:23) bahwa “perilaku karyawan terhadap perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Perlakuan yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui perlakuan khusus yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan dimana karyawan bekerja.”

Leader member exchange (LMX) atau pertukaran pemimpin anggota merupakan sebuah dimensi yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi agar dapat tercipta komunikasi yang baik, sehingga hubungan personal antar pemimpin dan

bawahannya dapat harmonis (Zakiy, 2015). Teori *leader member exchange* berfokus pada hubungan *dyadic*, yakni hubungan antara seorang pemimpin dengan setiap personal bawahannya dan setiap hubungan antara sepasang *leader-member* ini memiliki kualitas yang berbeda (Putri dan Nurul, 2010).

LMX merupakan sebuah teori yang mendukung pemimpin menciptakan adanya *in-group* dan *out-group*, bawahan dengan status *in-group* akan mendapatkan tingkat kinerja yang tinggi, *less turnover* dan kepuasan kerja yang lebih besar (Robbins dan Judge, 2013: 377).

Kualitas hubungan ini akan membentuk *in group* dan *out group*. Dimana para bawahan yang menjadi anggota *in-group* akan diberikan tanggung jawab, penghargaan dan perhatian yang lebih banyak daripada bawahan yang berada di *out group*. Sebaliknya, anggota *out group* akan memiliki hubungan yang lebih formal dengan pemimpinnya. Sehingga, adanya perbedaan antara *in group* dan *out group* ini akan menentukan kualitas dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli tentang *leader member exchange* maka dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* merupakan merupakan hubungan pertukaran interpersonal antara atasan dan bawahan yang secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan.

2.1.1 Indikator *Leader Member Exchange*

Lunandi (2010:13) mengemukakan aspek-aspek komunikasi atasanbawahan sebagai berikut:

1. Mendengarkan. Komunikasi harus dilakukan oleh atasan dengan pikiran dan hati serta segenap indra yang diarahkan pada karyawan agar tujuan komunikasi dapat terjadi.
2. Pernyataan. Komunikasi pada hakikatnya adalah kegiatan yang menyatakan gagasan dan menerima umpan balik dengan cermat yang berarti menafsirkan pernyataan tentang gagasan orang lain. Untuk dapat menyampaikan gagasan kepada orang lain secara jelas, maka gagasan itu pun harus jelas pula bagi diri sendiri.
3. Keterbukaan. Keterbukaan karyawan diperlukan dalam menerima masukan dari atasan, merenungkan dengan serius dan mengubah diri bila perubahan yang dilakukan diyakini sebagai suatu pertumbuhan ke arah kemajuan.
4. Kepekaan. Kepekaan perlu dimiliki oleh pihak-pihak yang berkomunikasi. Kepekaan dalam hal ini dihubungkan dengan kemahiran membaca bahasa tubuh untuk melakukan komunikasi yang mengena.
5. Umpan balik. Sebuah komunikasi disebut menghasilkan umpan balik apabila pesan yang disampaikan mendapat tanggapan yang dikirimkan kembali. Pemberian umpan balik memungkinkan atasan mengetahui lebih banyak mengenai diri sendiri. Umpan balik berdasar pada adanya suatu pengertian dan kepekaan akan hal tertentu.

Menurut Graen dan Uhl-Bien (2010:12) terdapat tiga indikator *leader member exchange*, yaitu :

1. *Respect*, Hubungan antar atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain.
2. *Trust*, tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik, hubungan antara atasan dengan bawahan akan sulit terbentuk.
3. *Obligation*, pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

Menurut Organ (2010), menjelaskan bahwa *leader member exchange* terdiri dari beberapa indikator

1. *Affect* (Afeksi)

Afeksi merupakan perasaan dan kepedulian di antara pimpinan dan karyawannya yang terbentuk berdasarkan pada daya tarik antar individu dan bukan hanya pada pekerjaan atau nilai profesionalnya saja.

2. *Loyalty* (Loyalitas)

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

3. *Contribution* (Kontribusi)

Kontribusi diartikan sebagai persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama.

4. *Professional Respect* (Respek Profesional)

Respek profesional mengacu pada persepsi terhadap reputasi individu dari pihak lain yang berada di dalam maupun di luar organisasi karena kemampuan dan pencapaiannya dalam menguasai pekerjaan.

2.1.1.2 Faktor Penyebab *Leader Member Exchange*

Menurut Amirullah (2014:27), faktor penyebab leader member exchangedapat dibagi menjadi 4, yaitu :

- 1) Karakteristik karyawan. Karakteristik karyawan yang keras dan susahdiatur tentunya hanya akan memperburuk hubungan atasan dengan karyawan
- 2) Karakteristik dari atasan. Atasan menjadi penentu bagaimana karyawan bersikap
- 3) Interaksi antara atasan dengan bawahan. Apabila sering terjadi interaksiantara atasan dengan bawahan maka komunikasi antar keduanya juga akan baik
- 4) Variabel kontekstual. Variabel kontekstual seperti hal yang tidakdisengaja, sering menimbulkan kesalahpahaman.

2.1.1.3 Manfaat *Leader Member Exchange*

Menurut Gerstner & Day (2014:28) efek dari *leader member exchange* terhadap organisasi dapat dilihat seperti :

- 1) Kepuasan kerja yang tinggi. Hubungan yang baik dengan atasan akan menjadikan karyawan nyaman dan puas dalam melakukan pekerjaannya.
- 2) Komitmen organisasi. Efek dari hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan juga terdapat pada komitmen organisasi karyawan yang tinggi

- 3) *Organizational citizen behavior* (OCB). Karyawan melakukan inisiatif-inisiatif kerja tanpa perintah atasan ketika hubungan mereka dengan atasan baik
- 4) Penilaian kinerja yang objektif. Atasan yang mempunyai hubungan baik dengan para karyawan akan memberikan penilaian kinerja yang objektif, bukan subjektif.
- 5) Menurunnya intensi untuk keluar dari perusahaan. Intensi keluarnya karyawan dari perusahaan yang rendah merupakan salah satu efek dari *leader member exchange* yang positif.

2.1.2 Self Efficacy

Self efficacy memiliki keefektifan yaitu individu mampu menilai dirinya memiliki kekuatan untuk menghasilkan sesuatu yang diinginkan. Tingginya *self efficacy* yang dipersepsikan akan memotivasi individu secara kognitif untuk bertindak secara tepat dan terarah, terutama apabila tujuan yang hendak dicapai merupakan tujuan yang jelas. *Self efficacy* selalu berhubungan dan berdampak pada pemilihan perilaku, motivasi dan keteguhan individu dalam menghadapi setiap persoalan. *Self efficacy* akan berkembang berangsur-angsur secara terus menerus sering meningkatkan kemampuan dan bertambahnya pengalaman-pengalaman yang berkaitan.

Istilah *self efficacy* pertama kali diperkenalkan oleh Bandura (2011:24) yang mengemukakan bahwa *self efficacy* mengacu pada keyakinan sejauh mana individu memperkirakan kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas atau melakukan suatu tugas yang diperlukan untuk mencapai suatu hasil tertentu.

Keyakinan akan seluruh kemampuan ini meliputi kepercayaan diri, kemampuan menyesuaikan diri, kapasitas kognitif, kecerdasan dan kapasitas bertindak pada situasi yang penuh tekanan.

Menurut Kahn (2011:16) menyebutkan *self efficacy* merupakan persepsi individu akan kapasitasnya dalam menyelesaikan suatu tugas. Mawanti (2011: 42) mendefinisikan efikasi diri sebagai kepercayaan diri yang tinggi akan kemampuan diri untuk menggunakan kemampuan kontrol dirinya (*self-control*). Cain (2015:18) mengartikan *self efficacy* sebagai kepercayaan diri akan kemampuan diri dalam melakukan suatu tindakan yang diperlukan untuk hasil yang diinginkan.

Seseorang bertingkah laku dalam situasi tertentu pada umumnya dipengaruhi oleh faktor lingkungan dan kognitif, khususnya faktor kognitif yang berhubungan dengan keyakinan bahwa dirinya mampu atau tidak mampu melakukan tindakan yang memuaskan. Dengan merasa memiliki keyakinan untuk berhasil dalam proses pembelajaran, maka individu akan terdorong untuk memperoleh prestasi akademik yang lebih baik.

Menurut Sulistyawati (2010:11) seseorang yang memiliki *self efficacy* yang tinggi, mampu mengatur kehidupan mereka untuk lebih berhasil. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Balkis (2011:14) bahwa *self efficacy* merupakan keyakinan dasar yang memimpin seseorang untuk mencapai kesuksesan atau keberhasilan. Seseorang dengan efikasi diri yang tinggi ketika awalnya tidak berhasil, mereka akan mencoba cara yang baru, dan bekerja lebih keras. Ketika masalah timbul, seseorang dengan efikasi diri yang kuat tetap tenang

dalam menghadapi masalah dan mencari solusi, bukan memikirkan kekurangan dari dirinya.

Dari beberapa pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* adalah keyakinan dan kemantapan individu, memperkirakan kemampuan yang ada yang menghasilkan perilaku yang diusahakan sehingga tercapai tujuan yang diinginkan.

2.1.2.1 Indikator *Self Efficacy*

Menurut Mawanti (2011: 42) tingkat *self efficacy* yang dimiliki individu dapat dilihat dari aspek *self efficacy* dirinya bahwa orang yang memiliki *self efficacy* yang positif dapat diketahui dari beberapa indikator berikut ini:

1. Keyakinan akan kemampuan diri yaitu sikap positif seseorang tentang dirinya bahwa ia mengerti sungguh-sungguh akan apa yang dilakukan.
2. Optimis yaitu sikap positif seseorang yang selalu berpandangan baik dalam menghadapi segala hal tentang diri, harapan dan kemampuannya.
3. Obyektif yaitu orang yang percaya diri memandang permasalahan atau sesuatu sesuai dengan kebenaran yang semestinya, bukan menurut kebenaran pribadi atau yang menurut dirinya sendiri.
4. Bertanggung jawab yaitu kesediaan orang untuk menanggung segala sesuatu yang telah menjadi konsekuensinya.
5. Rasional dan realistis yaitu analisa terhadap suatu masalah, sesuatu hal, sesuatu kejadian dengan menggunakan pemikiran yang dapat diterima oleh akal dan sesuai dengan kenyataan.

Bandura dan Atkinson (2011: 34) mengemukakan ada lima sumber penting yang digunakan individu dalam membentuk *self efficacy*, yaitu:

1. *Mastery Experience* (Pengalaman Keberhasilan)

Prestasi yang pernah dicapai pada masa yang telah lalu, sebagai sumber performansi masa lalu menjadi pengubah *self efficacy* yang paling kuat pengaruhnya. Prestasi (masa lalu) yang bagus meningkatkan ekspektasi *self efficacy*, sedangkan kegagalan akan menurunkan *self efficacy*.

2. *Vicarious experience* atau *modeling* (meniru)

Self efficacy yang didapat melalui *social models* biasanya terjadi pada diri seseorang yang kurang pengetahuan tentang kemampuan dirinya sehingga mendorong untuk melakukan modeling.

3. *Social persuasion* (*persuasi sosial*)

Informasi tentang kemampuan yang disampaikan secara verbal oleh seseorang yang berpengaruh biasanya digunakan untuk meyakinkan seseorang bahwa ia cukup mampu melakukan suatu tugas.

4. *Physiological dan emotional state*

Self efficacy biasanya ditandai oleh rendahnya tingkat stress dan kecemasan sebaliknya *self efficacy* yang rendah ditandai oleh tingkat stress dan kecemasan yang tinggi pula.

5. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan mejadi sumber *self efficacy*, dimana tingkat pendidikan yang rendah akan menjadikan orang tersebut bergantung dan berada dibawah kekuasaan orang lain yang lebih pandai darinya. Sebaliknya, orang yang

berpendidikan tinggi cenderung akan menjadi mandiri dan tidak perlu bergantung kepada orang lain.

2.1.2.2 Fungsi *Self-Efficacy*

Fungsi *self-efficacy* menurut Bandura (2011:23) yakni:

- a. Fungsi Kognitif, Bandura menyatakan bahwa pengaruh *self-efficacy* pada proses kognitif seseorang sangat bervariasi. *Self-efficacy* yang kuat akan mempengaruhi upaya seseorang untuk mencapai tujuan pribadinya.
- b. Fungsi Motivasi, sebagian besar motivasi manusia dibangkitkan secara kognitif. Individu memotivasi dirinya dan menuntun tindakan-tindakan yang menimbulkan keyakinan yang dilandasi oleh pemikiran tentang masa depan.
- c. Fungsi Sikap, *self-efficacy* meningkatkan kemampuan coping individu dalam mengatasi besarnya *stress* dan depresi yang dialami pada situasi yang sulit dan menekan.
- d. Fungsi Selektif, *self-efficacy* akan mempengaruhi pemilihan aktivitas atau tujuan yang akan diambil oleh individu.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat empat fungsi *self-efficacy* yakni fungsi kognitif, fungsi motivasi, fungsi sikap dan fungsi selektif dimana keempatnya dapat menjadi gambaran bagaimana *self-efficacy* dapat mempengaruhi individu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan untuk dapat mencapai tujuan dan harapan yang dibuat.

2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Self-Efficacy*

Menurut Bandura (2011) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *self-efficacy*, yaitu:

1. Pengalaman Keberhasilan (*Mastery Experiences*)

Keberhasilan yang sering didapatkan akan meningkatkan *self-efficacy* yang dimiliki seseorang sedangkan kegagalan akan menurunkan *self-efficacy* dirinya. Ketika keberhasilan yang didapat seseorang lebih banyak karena faktor-faktor di luar dirinya, biasanya tidak akan membawa pengaruh terhadap peningkatan *self-efficacy*. Sebaliknya, jika keberhasilan tersebut didapatkan dengan melalui hambatan yang besar dan merupakan hasil perjuangan sendiri, maka hal itu akan membawa pengaruh pada peningkatan *self-efficacy*.

2. Pengalaman Orang Lain (*Vicarious Experiences*)

Pengalaman keberhasilan orang lain yang memiliki kemiripan dengan pengalaman individu dalam mengerjakan suatu tugas biasanya akan meningkatkan *self-efficacy* seseorang dalam mengerjakan tugas yang sama.

3. Persuasi Sosial (*Social Persuasion*)

Informasi tentang kemampuan yang disampaikan secara verbal oleh seseorang yang berpengaruh biasanya digunakan untuk meyakinkan seseorang bahwa dirinya cukup mampu melakukan suatu tugas.

4. Keadaan Fisiologis dan Emosional (*Physiology and Emotional States*)

Kecemasan dan *stress* yang terjadi dalam diri seseorang ketika melakukan tugas sering diartikan sebagai suatu kegagalan. Pada umumnya seseorang

cenderung akan mengharapkan keberhasilan dalam kondisi yang tidak diwarnai oleh ketegangan dan tidak merasakan adanya keluhan atau gangguan somatik lainnya. *Self-efficacy* yang tinggi biasanya ditandai oleh rendahnya tingkat *stress* dan kecemasan sebaliknya *self-efficacy* yang rendah ditandai oleh tingkat *stress* dan kecemasan yang tinggi pula.

Adapun strategi dalam efikasi diri Alwilsol (2014:24) berdasarkan faktor-faktor *self-efficacy* mencakup :

1. Pengalaman Performansi
 - a. *Participant modeling*, yaitu meniru model yang berprestasi,
 - b. *Performance desensitization*, yaitu menghilangkan pengaruh buruk prestasi masa lalu,
 - c. *Performance exposure*, yaitu menonjolkan keberhasilan yang pernah diraih,
 - d. *Self-instructed performance*, yaitu melatih diri untuk melakukan yang terbaik.
2. Pengalaman vikarius
 - a. *Live modeling*, yaitu mengamati model yang nyata,
 - b. *Symbolic modeling*, yaitu mengamati model simbolik, film, komik, dan cerita.
3. Persuasi verbal
 - a. *Suggestion*, yaitu mempengaruhi dengan kata-kata berdasarkan kepercayaan,
 - b. *Exhortation*, yaitu nasihat, peringatan yang mendesak atau memaksa,
 - c. *Self-instruction*, yaitu memerintah diri sendiri,

- d. *Interpretative treatment*, yaitu interpretasi baru memperbaiki interpretasi lama yang salah.
4. Pembangkitan emosi
- a. *Attribution*, yaitu mengubah atribusi, penanggungjawab suatu kejadian emosional,
 - b. *Relaxation biodeedback*, yaitu relaksasi,
 - c. *Symbolic desensitization*, yaitu menghilangkan sikap emosional dengan modeling simbolik,
 - d. *Symbolic exposure*, yaitu memunculkan emosi secara simbolik. *Self-efficacy* akan mempengaruhi cara individu dalam berinteraksi terhadap situasi yang menekan. Namun, tinggi rendahnya *selfefficacy* akan dipengaruhi oleh empat faktor yaitu pengalaman keberhasilan (*mastery exsperiences*), pengalaman orang lain (*vicarious exsperiences*), persuasi sosial (*social persuasion*), dan keadaan fisiologis dan emosional (*physiology and emotional states*).

2.1.3 Employee Voice Behavior

Konsep tentang *voice behavior* pertama kali dikenalkan pada tahun 1980-an sebagai pengembangan dari model *exit, voice, loyal, neglect* oleh Rusbult dan kawan-kawan. Pada era itu, *employee voice behavior* dianggap sebagai respon karyawan terhadap ketidakpuasan kerja. Rusbult, *et al.* (2014:17) mendefinisikan *employee voice behavior* sebagai perilaku karyawan yang secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi dengan mendiskusikan masalah dengan atasan atau rekan kerja, mengambil tindakan untuk memecahkan masalah,

menyarankan solusi, mencari bantuan dari pihak luar organisasi, atau melakukan *internal-whistleblowing*.

Menurut Robinson (2014:14), konsep tentang *employee voice behavior* tidak hanya dilihat sebagai ungkapan ketidakpuasan, melainkan juga sebagai salah satu bagian penting dalam perilaku *extra role* atau cara seorang karyawan melakukan pekerjaan yang melebihi kewajibannya. Artinya, perilaku tersebut tidak terdapat dalam deskripsi tugas dan merupakan inisiatif pribadi dari individu tersebut.

Menurut Morisson, (2014) *employee voice behavior* sebagai komunikasi informal dimana karyawan memiliki kebebasan dalam mengkomunikasikan ide, saran, perhatian, informasi atau pendapat mengenai permasalahan dalam hubungan kerja terhadap orang yang memiliki wewenang yang ditujukan untuk mengambil keputusan demi membawa perusahaan ke perubahan yang lebih baik.

Secara umum *employee voice behavior* mengacu pada cara karyawan dalam membantu organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang dinamis melalui ekspresi opini, perhatian, atau gagasan konstruktif mengenai isu-isu yang terkait dengan pekerjaan (Van Dyne, *et al.*, 2013).

Dari beberapa pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa *employee voice behavior* merupakan perilaku menyuarakan ide, informasi gagasan atau saran mengenai permasalahan yang ada dalam lingkungan kerja yang tidak terdapat dalam job desk perusahaan dan diungkapkan pada orang lain yang memiliki wewenang untuk mengambil keputusan tertentu terkait informasi

tersebut dengan tujuan membawa organisasi atau perusahaan ke arah yang lebih baik.

2.1.3.1 Indikator *Employee Voice Behavior*

Menurut Morisson, (2014), indikator dari *employee voice behavior* berdasarkan motivasinya dikelompokkan menjadi *acquiescent voice*, *defensive voice*, dan *prosocial voice*.

1. *Acquiescent voice* adalah ekspresi verbal dari ide, informasi, atau pendapat terkait dengan pekerjaan yang didasarkan pada perasaan tidak mampu membuat perubahan. Contoh dari *acquiescent voice* adalah ketika karyawan memiliki pengetahuan dan keahlian yang relevan mengenai sebuah permasalahan tetapi mereka secara otomatis mendukung keputusan kelompok karena merasa tidak mampu melakukan perubahan.
2. *Defensive voice* merupakan gagasan, informasi, atau pendapat yang berkaitan dengan pekerjaan dengan tujuan melindungi diri. *Defensive voice* juga mencakup situasi saat karyawan menekankan penjelasan atau alasan yang mengambil pujian atas prestasi dan menyalahkan orang lain atas masalah dalam pekerjaan.
3. *Prosocial voice* merupakan gagasan, informasi, atau pendapat yang berkaitan dengan pekerjaan berdasarkan motif kooperatif untuk memberi manfaat kepada orang lain, seperti organisasi. Jenis perilaku *prosocial voice* ini adalah disengaja, proaktif, dan berorientasi pada orang lain. Contoh dari *prosocial voice* salah satunya yaitu mengekspresikan solusi terhadap masalah sehingga orang lain dalam kelompok atau organisasi dapat memperoleh keuntungan.

Chou dan Barron (2016) menyatakan *voice* ke dalam tiga indikator, yaitu:

1. *Voice change beneficiary: self-centered vs other-centered.* *Self-centered voice behavior* ditunjukkan oleh seorang karyawan saat dia mengungkapkan pendapat tentang mengubah kondisi dirinya sendiri, sedangkan *other-oriented voice behavior* ditunjukkan oleh seorang karyawan saat dia mengungkapkan pendapat tentang mengubah kondisi orang lain atau kondisi organisasi.
2. *Voice change approach: improvement-focused vs prevention-focused.* *Improvement-focused voice behavior* mencakup menambahkan gagasan, solusi dan saran baru untuk memperbaiki kinerja, menghilangkan prosedur, metode dan teknik saat ini yang menghambat pencapaian kinerja. *Prevention-focused voice behavior* mencakup identifikasi faktor-faktor berbahaya, membuat kritik yang membangun atas saran dan gagasan orang lain yang paling tidak bermanfaat bagi organisasi dan anggotanya.
3. *Voice change time orientation: present-oriented vs future-oriented.* Target *present-oriented voice behavior* pada perubahan segera dalam keadaan organisasi saat ini, sedangkan *future-oriented voice behavior* bertujuan untuk mengubah organisasi di masa depan.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

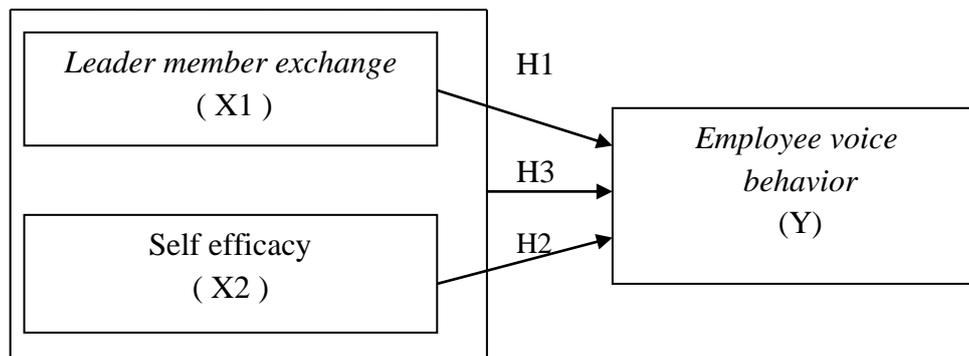
Adapun beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian saat ini yaitu :

Tabel 2.1 Penelitian yang Relevan

Nama	Judul	Hasil
Rahmaniah Walidi, 2018	Pengaruh leader member exchange dan self efficacy karyawan terhadap employee voice behavior DI PT. Internasional Prima Coal Samarinda	Berdasarkan hasil uji secara parsial maupun simultan dikatakan bahwa terdapat korelasi namun tidak signifikan atau bisa dikatakan memiliki korelasi yang lemah antara <i>leader member exchange</i> dan <i>self efficacy</i> karyawan dengan <i>employee voice behavior</i> .
Fatimah Azzahrah, 2017	Hubungan antara leader member exchange dan voice behavior pada karyawan PT. Suluh Ardhi Engineering	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara <i>leader member exchange</i> dengan <i>voice behavior</i>
Putri Rahmawati, 2016	<i>Leader member exchange</i> dan kepribadian untuk meningkatkan <i>employee voice</i> kopontren dt	<i>Leader member exchange</i> dan kepribadian untuk meningkatkan <i>employee voice</i> kopontren dt

2.2 Kerangka Konseptual

Secara ringkas kerangka berpikir dari penelitian ini dapat dilihat pada paradigma penelitian pada gambar dibawah ini.



Sumber: Walidi, 2018

Gambar 2. 1
Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Dari kerangka pemikiran yang telah dijelaskan diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H1 : Diduga *leader member exchange* memiliki pengaruh terhadap *employee voice bahavior* di PD. BPR Rokan Hulu.
- H2 : Diduga *self efficacy* memiliki pengaruh terhadap *employee voice bahavior* di PD. BPR Rokan Hulu.
- H3 : Diduga *leader member exchange* dan *self efficacy* memiliki pengaruh terhadap *employee voice bahavior* di PD. BPR Rokan Hulu.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian analisis deskriptif yaitu metode yang berusaha mengumpulkan data sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, menyajikan serta menganalisisnya. Lokasi penelitian adalah di PD. BPR Rokan Hulu yang terletak di jalan Tuanku Tambusai Kompleks Pasar Modern Kampung Padang-Pasir Pengaraian.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah semua subyek atau obyek penelitian dengan karakteristik tertentu yang akan diteliti (Wasis, 2009:12). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PD.BPR.Rokan Hulu yang berjumlah 34 orang.

Sampel adalah keseluruhan obyek yang diteliti dan dianggap mewakili seluruh populasi (Wasis, 2009:12).

3.3 Jenis dan Sumber Data

1. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua yaitu:
 - a. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari dalam bentuk informasi baik lisan maupun tertulis.
 - b. Data kuantitatif yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka dan masih perlu dianalisis kembali.

2. Sumber data di peroleh dari:
 - a. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari para responden yang terpilih berupa kuesioner.
 - b. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari dokumen-dokumen, serta bahan kepustakaan yang ada kaitannya dengan penelitian.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Untuk menghimpun data yang diperlukan, maka dipergunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

a) Observasi

Notoatmodjo (2010:131), metode observasi (pengamat) adalah suatu hasil perbuatan jiwa secara aktif dan penuh perhatian untuk menyadari adanya rangsangan. Maksudnya antara lain meliputi melihat, mendengar dan mencatat sejumlah aktivitas tertentu atau situasi tertentu yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti.

b) Metode Kuesioner

Kuesioner adalah teknik mengumpulkan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pernyataan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk di jawab.

c) Wawancara

Wawancara menurut Notoatmodjo (2010:131), adalah cara menghimpun bahan keterangan yang dilakukan dengan tanya jawab secara lisan secara sepihak berhadapan muka, dan dengan arah serta tujuan yang telah ditetapkan.

3.5 Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdiri atas *variable independent* dan *variable dependent*. Adapun variabel dalam penelitian ini dapat diidentifikasi seperti terlihat pada tabel 3.1

Tabel 3. 1
Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Konsep	Indikator
Variabel bebas Leader member exchange (X 1)	Menurut Organ (2010) bahwa “perilaku karyawan terhadap perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi.	Menurut Organ (2010), 1. Afeksi 2. Loyalitas 3. Kontribusi 4. Respek Profesional
Self efficacy (X2)	Bandura (2011:24) yang mengemukakan bahwa <i>self efficacy</i> mengacu pada keyakinan sejauh mana individu memperkirakan kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas atau melakukan suatu tugas yang diperlukan untuk mencapai suatu hasil tertentu.	Menurut Mawanti (2011: 42) 1. Keyakinan akan kemampuan diri 2. Optimis 3. Obyektif 4. Bertanggung jawab 5. Rasional dan realistis
Variabel terikat Employee voice behavior (Y)	Menurut Morisson, (2014) <i>employee voice behavior</i> sebagai komunikasi informal dimana karyawan memiliki kebebasan dalam mengkomunikasikan ide, saran, perhatian, informasi atau pendapat mengenai permasalahan dalam hubungan kerja terhadap orang yang memiliki wewenang yang ditujukan untuk mengambil keputusan demi membawa perusahaan keprubahan yang lebih baik.	Morisson, (2014), 1. Sikap setuju terhadap semua ide atau gagasan 2. Gagasan dengan tujuan pribadi 3. gagasan yang bersifat sosial

3.6 Instrumen Penelitian

Dalam operasionalisasi variabel ini semua variabel diukur menggunakan skala likert. Skala likert menurut Sugiyono (2009:86) yaitu digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skor setiap pernyataan pada kuesioner dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3. 2
Penilaian Skor Terhadap Jawaban Kuesioner

No	Jawaban	Bobot Nilai
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (N)	3
4	Tidak Setuju(TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono, 2009.

Instrumen dalam penelitian ini di uji dengan uji instrumen terdiri dari:

1. Uji validitas

Uji validitas Instrument adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat keabsahan suatu instrumen. Dengan taraf signifikan sebesar 5% atau 0,05, maka apabila nilai r lebih besar dari nilai kritis (r_{tabel}) berarti item tersebut dikatakan valid. Dalam penelitian ini nilai r dihitung dengan bantuan program SPSS for Windows versi 17.

2. Uji reliabilitas

Yaitu menunjuk pada satu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai Alpha > dari 0.60.

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data bertujuan untuk menyederhanakan data sehingga lebih dimengerti. Langkah awal yang dilakukan penulis adalah mengorganisasikan data menghitung dengan alat ukur yang relevan kemudian hasilnya diinterpretasikan sehingga data menjadi lebih mudah dan berarti. Dalam penelitian ini teknik analisa dibagi menjadi empat (4) tahap yaitu:

1. Deskriptif Kuantitatif

Menurut Sugiyono (2013:105) metode deskriptif analisis merupakan metode penelitian dengan cara mengumpulkan data-data sesuai dengan yang sebenarnya kemudian data-data tersebut disusun, diolah dan dianalisis untuk dapat memberikan gambaran mengenai masalah yang ada.

Masing-masing kategori jawaban dari deskriptif variabel, maka dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$TCR = \frac{Rs}{N} \times 100 \%$$

Dimana:

TCR = Tingkat Capaian Responden

Rs = Rata-rata skor jawaban responden

N = Nilai skor jawaban maksimum

Guna menafsir skor yang diperoleh melalui perhitungan atas kuesioner tersebut, maka untuk mendapatkan persentasenya disesuaikan dengan kriteria yang dikemukakan *Sudjana (2009:15)* sebagai berikut:

Tabel 3. 3
Pedoman untuk Memberikan kriteria TCR

Nilai TCR	Keterangan
83% - 100%	Sangat baik
72% - 82.99%	Baik
61% - 71.99%	Cukup baik
45% - 60.99%	Kurang baik
0% - 54.99%	Tidak baik

Sumber: Statistik Untuk Ekonomi dan Niaga II, Sudjana (2009:15)

2. Uji Asumsi Klasik

a. Normalitas data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang akan digunakan dalam model regresi berdistribusi normal (Ghozali, 2010:110). Untuk mengetahui data yang digunakan dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan menggunakan grafik. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal (45°) dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2010:112).

b. Uji Multikolinearitas.

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat korelasi antara beberapa atau semua variabel bebas. Untuk melakukan uji multikolonieritas dalam model regresi penelitian ini akan dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor (VIF)*. *Tolerance* mengukur variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan variabel bebas lainnya. Nilai *Tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/ tolerance$) dan menunjukkan multikolonieritas

yang tinggi. Nilai yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* diatas 0,10 atau sama dengan nilai VIF dibawah 10 menunjukkan tidak terjadi multikolonieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas.

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidak samaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Cara yang digunakan untuk melihat ada atau tidaknya heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya. Dasar analisis yang digunakan adalah (Ghozali, 2011:23):

- a. Jika ada pola tertentu seperti titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengidentifikasi telah terjadi heterokedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik menyebar diatas dan dibawah angka nol sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

3. Analisis regresi linear berganda

Analisi regresi linear berganda adalah alat uji statistik, yang digunakan untuk melakukan estimasi mengenai bagaimana perubahan nilai variabel terikat jika nilai variabel bebas dinaikkan atau diturunkan. Adapun perhitungan persamaan regresi berganda ditunjukkan sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta^1 X^1 + \beta^2 X^2 + e$$

Keterangan :

- Y : *Employee voice behavior*
 α : konstanta dari persamaan regresi
 β_i : koefisien regresi dari variabel independen ke-i
 X_1 : *Leader member exchange*
 X_2 : *Self efficacy*
e : error term, (residual/prediction error)

4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan variabel independen (X) menerangkan variasi variabel dependen (Y). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Pengujian Koefisien Determinasi (R^2) dilakukan untuk mengukur persentase kemampuan variabel bebas yaitu motivasi dan disiplin kerja dalam menjelaskan perubahan variabel terkait yaitu produktivitas kerja. Rumus koefisien determinasi :

$$KD = R^2 \times 100\%$$

Diman :

KD = Koefisien determinasi

R^2 = Koefisien korelasi

5. Pengujian Hipotesis

a. Uji-t

Dengan menggunakan uji parsial (uji-t), untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian hipotesis dengan uji-t untuk membandingkan nilai p dengan α pada taraf nyata 95% dan $\alpha = 0,05$.

Uji hipotesis dapat dirumuskan dalam bentuk nol atau penolakan dengan hipotesis alternatif atau penerimaan.

H₁ : diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai $sig \leq$ Level signifikan (5%) artinya ada pengaruh yang signifikan *leader member exchange* secara parsial terhadap *employee voice behavior* di PD. BPR Rokan Hulu.

H₂ : diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai $sig \leq$ Level signifikan (5%) artinya ada pengaruh yang signifikan *self efficacy* secara parsial terhadap *employee voice behavior* di PD. BPR Rokan Hulu.

b. Uji-F

Uji-F digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen) secara simultan.

Uji statistik ini berguna untuk membuktikan signifikan atau tidaknya variabel terikat dengan tingkat kepercayaan 95% dan tingkat kesalahan 5%.

H₄ : diterima bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau nilai $sig \leq$ Level signifikan (5%) artinya ada pengaruh yang signifikan *leader member exchange* dan *self efficacy* secara bersama-sama terhadap *employee voice behavior* di PD. BPR Rokan Hulu.