



**PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN SELF EFFICACY KARYAWAN TERHADAP EMPLOYEE VOICE BEHAVIO DI PD. BPR ROKAN HULU**

ANISAH HASIBUAN<sup>1)</sup>, SEPRINI<sup>2)</sup>  
Managemen Faculty , University of Pasir Pengaraian

**Info Artikel**

Sejarah Artikel:  
Diterima  
Disetujui  
Dipublikasikan

Keywords:  
*leader member exchange; self efficacy; employee voice behavior.*

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah *leader member exchange* dan *self efficacy* berpengaruh terhadap *employee voice behavior* di PD. BPR Rokan Hulu baik secara parsial maupun simultan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PD. BPR Rokan Hulu. Sampel penelitian menggunakan teknik sampel sensus sebanyak 34 orang. Variabel bebas dalam penelitian ini *leader member exchange* (X1), *self efficacy* (X2) dan variabel terikat (Y) *employee voice behavior*. Metode pengumpulan data menggunakan observasi, metode kuesioner dan wawancara. Analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda menggunakan program SPSS. Hasil analisis regresi linier berganda diperoleh persamaan regresi  $Y = 5,478 + 0,246X1 + 0,270X2$ . Secara parsial, diperoleh t-hitung *leader member exchange* 3,096 dan *self efficacy* 5,696. Secara simultan, diperoleh F-hitung 34.100 menunjukkan *leader member exchange* dan *self efficacy* secara bersama-sama berpengaruh terhadap *employee voice behavior* di PD. BPR Rokan Hulu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 68,7% *employee voice behavior* dipengaruhi oleh *leader member exchange* dan *self efficacy*, sedangkan sisanya 31,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Kesimpulan dari penelitian ini baik secara parsial maupun secara simultan *leader member exchange* dan *self efficacy* berpengaruh terhadap *employee voice behavior* di PD. BPR Rokan Hulu.

**INFLUENCE OF EXCHANGE MEMBER LEADER AND EMPLOYEE SELF EFFICACY ON BEHAVIOR EMPLOYEE VOICE IN PD. BPR ROKAN HULU**

**Abstract**

*This study aims to see whether leader member exchange and self efficacy affect employee voice behavior in PD. BPR Rokan Hulu both partially and simultaneously. The population in this study were PD employees. BPR Rokan Hulu. The study sample used 34 census sampling techniques. The independent variables in this study were leader member exchange (X1), self efficacy (X2) and the dependent variable (Y) employee voice behavior. Data collection methods using observation, questionnaire and interview methods. Data analysis using multiple linear regression analysis using the SPSS program. The results of multiple linear regression analysis obtained regression equation  $Y = 5.478 + 0.246X1 + 0.270X2$  Partially, obtained t-count leader member exchange is 3.096 and self efficacy is 5.696. Simultaneously, obtained an F-count of 34,100 shows leader member exchange and self efficacy jointly influencing employee voice behavior in PD. BPR Rokan Hulu. The results showed that 68.7% of employee voice behavior was influenced by leader member exchange and self efficacy, while the remaining 31.3% was influenced by other variables not examined in this study. The conclusion of this study both partially and simultaneously leader member exchange and self efficacy affect employee voice behavior in PD. BPR Rokan Hulu.*

✉Alamat korespondensi :  
Universitas Pasir Pengaraian  
E-mail: [anisahasibuan@gmail.com](mailto:anisahasibuan@gmail.com)

## PENDAHULUAN

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.

*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.

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.

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. 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 mulia 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.

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.

Pengertian *leader member exchange* menurut Organ (2010:23) bahwa “perilaku karyawan terhadap perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi. 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.

Mawanti (2011:42) mendefinisikan efikasi diri sebagai kepercayaan diri yang tinggi akan kemampuan diri untuk menggunakan kemampuan kontrol dirinya (*self-control*). 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:

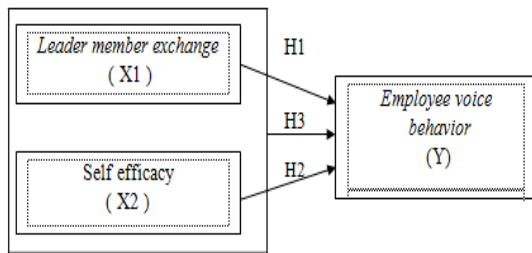
1. Keyakinan akan kemampuan diri yaitu sikap positif seseorang tentang dirinya bahwa ia mengerti sungguh-sungguh akan apa yang dilakukan.
2. Optimis yaitu sikap positif seseorang yang selalu berpandangan baik dalam menghadapi segala hal tentang diri, harapan dan kemampuannya.
3. Obyektif yaitu orang 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.

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 keprubahan yang lebih baik.

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.
2. *Defensive voice* merupakan gagasan, informasi, atau pendapat yang berkaitan dengan pekerjaan dengan tujuan melindungi diri.
3. *Prosocial voice* merupakan gagasan, informasi, atau pendapat yang berkaitan dengan pekerjaan berdasarkan motif kooperatif untuk memberi manfaat kepada orang lain, seperti organisasi.

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



Sumber: Walidi, 2018

Gambar 2. 1  
Kerangka Konseptual

**METODE**

Populasi penelitian ini seluruh karyawan PD.BPR.Rokan Hulu yang berjumlah 34 orang. Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh. Teknik pengambilann data dengan cara observasi, kuesioner dan wawancara. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner. Dalam kuisioner ini di gunakan sklala likert yang terdiri dari sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Skala likert adalah skala yang di rancangkan untuk memungkinkan responden menjawab berbagai tingkatan setiap objek yang akan di ukur. Pengujian instrument penelitian menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

Teknis analisis data dalam penelitian ini terdiri dari: analisis deskriptif yang dihitung dengan mneggunakan TCR, Uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolonieritas dan uji heteroskedasitas, analisis regresi linier berganda serta uji hipotesis terdiri dari uji t dan uji F. Untuk pengujian hipotesis menggunakan dua uji yaitu uji t yang berguna untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat dan uji F yang digunakan untuk mengetahui pengaruh seluruh variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen) secara simultan.Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Variabel bebas terdiri dari:
  - a. *Leader member exchange* (X1) Menurut Organ (2010) bahwa “perilaku karyawan terhadap perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi.
  - b. *Self efficacy* (X2) 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.

2. Variabel terikat adalah *employee voice behavior* (Y) 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 keprubahan yang lebih baik.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil uji vaiditas menunjukkan bahwa semua butir pernyataan dinyatakan valid. Dengan demikian artinya sebanyak 24 butir pernyataan yang dapat digunakan sebagai instrument penelitian.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua butir pernyataan mengenai *leader member exchange* (X1), *self efficacy* (X2) dan *Employee voice behavior* (Y) yang berjumlah 24 item pernyataan adalah *reliabel* karena menunjukkan hasil  $\alpha$  hitung yang lebih besar dari 0,6, artinya semua butir pernyataan dapat digunakan sebagai instrument penelitian.

Tabel 1.

TCR Variabel *Leader Member Exchange*

Variabel	Nomor item	Kriteria Pernyataan										N	Skor Total	Rata-rata	TCR	Ket
		SS		S		KS		TS		STS						
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%					
Leader member exchange	1	11	32,4	21	61,8	0	0	2	5,9	0	0	34	149	4,38	87,6	Sangat baik
	2	17	50	15	44,1	0	0	2	5,9	0	0	34	134	3,94	78,8	Baik
	3	8	23,5	23	67,6	1	2,9	2	5,9	0	0	34	139	4,08	81,6	Baik
	4	6	17,6	19	55,8	5	14,7	4	11,8	0	0	34	129	3,79	75,8	Baik
	5	3	8,8	29	85,3	1	2,9	1	2,9	0	0	34	136	4	80	Baik
	6	2	5,9	23	67,6	7	20,6	2	5,9	0	0	34	127	3,73	74,6	Baik
	7	0	0	25	73,5	8	23,5	1	2,9			34	126	3,70	74	Baik
	8	4	11,8	21	61,8	8	23,5	1	2,9	0	0	34	130	3,82	76,4	Baik
Rata-rata Variabel												3,93	78,6	Baik		

Sumber: Data Kuesioner, 2020

Berdasarkan Tabel 1. nilai TCR terhadap variabel *leader member exchange* sebesar 78,6% dengan klasifikasi Tingkat capaian Responden pada kriteria Baik. Artinya secara keseluruhan menunjukkan bahwa karyawan memiliki hubungan yang lebih baik dengan pemimpin mereka, sehingga karryawan cenderung mengalami dukungan sosial yang lebih baik, saluran komunikasi yang lebih jelas, kepercayaan dan kinerja yang termotivasi. Hal ini dapat dilihat dari hasil yang tertinggi pada variabel *leader member exchange* pernyataan nomor 1 yaitu terdapat hubungan saling menghormati antara atasan dan bawahan dengan nilai TCR sebesar 87,6% dengan klasifikasi Tingkat Capaian Responden pada kriteria sangat baik.

Berdasarkan tabel 4.8, diperoleh nilai *Asymp. Sig (2-Tailed)* > 0,05 yaitu 0,707, jadi dapat disimpulkan bahwa data residual terdistribusi secara normal.

**Tabel 2.**  
**TCR Variabel *Self Efficacy***

Variabel	Nomor item	Kriteria Pernyataan									N	Skor Total	Rata-rata	TCR	Ket	
		SS		S		KS		TS		STS						
		F	%	F	%	F	%	F	%	F						
<i>Self efficacy</i>	1	7	20,6	18	52,9	8	23,5	1	2,9	0	0	34	133	3,91	78,2	Baik
	2	7	20,6	19	55,9	7	20,6	1	2,9	0	0	34	134	3,94	78,8	Baik
	3	3	8,8	22	64,7	8	23,5	1	2,9	0	0	34	129	3,79	75,8	Baik
	4	1	2,9	18	52,9	8	23,5	7	20,6	0	0	34	115	3,38	67,6	Cukup baik
	5	5	14,7	14	41,2	8	23,5	7	20,6	0	0	34	119	3,5	70	Cukup baik
	6	6	17,6	13	38,2	8	23,5	7	20,6	0	0	34	120	3,52	70,4	Cukup baik
	7	3	8,8	18	52,9	5	14,7	8	23,5	0	0	34	118	3,47	69,4	Cukup baik
	8	4	11,8	16	47,1	8	23,5	6	17,6	0	0	34	120	3,52	70,4	Cukup baik
	9	6	17,6	16	47,1	4	11,8	8	23,5	0	0	34	110	3,23	64,6	Cukup baik
	10	3	8,8	20	58,8	6	17,6	3	14,7	0	0	34	125	3,67	73,4	Baik
Rata-rata Variabel												3,59	71,86	Cukup baik		

Sumber: Data Kuesioner, 2020

Berdasarkan Tabel 2. nilai TCR terhadap variabel *self efficacy* sebesar 71,86% dengan klasifikasi Tingkat capaian Responden pada kriteria cukup baik. Artinya secara keseluruhan menunjukkan bahwa karyawan memiliki keyakinan diri yang tinggi untuk maju dan berkembang meraih kesuksesan, hal ini dapat dilihat dari hasil yang tertinggi pada variabel *self efficacy* pernyataan nomor 2 yaitu apapun tugas yang diberikan, saya yakin dapat melaksanakannya. dengan nilai TCR sebesar 78,8% dengan klasifikasi Tingkat Capaian Responden pada kriteria baik.

**Tabel 3.**  
**TCR Variabel *Employee Voice Behavior***

Variabel	Nomor item	Kriteria Pernyataan									N	Skor Total	Rata-rata	TCR	Ket	
		SS		S		KS		TS		STS						
		F	%	F	%	F	%	F	%	F						
<i>employee voice behavior</i>	1	3	8,8	15	44,1	8	23,5	5	14,7	0	0	34	115	3,38	67,6	Cukup baik
	2	0	0	21	61,8	9	26,5	4	11,8	0	0	34	155	4,55	91	Sangat baik
	3	2	5,9	18	52,9	9	26,5	5	14,7	0	0	34	119	3,5	70	Baik
	4	11	32,4	21	61,8	0	0	2	5,9	0	0	34	149	4,38	87,6	Sangat baik
	5	17	50	15	44,1	0	0	2	5,9	0	0	34	134	3,94	78,8	Baik
	6	8	23,5	23	67,6	1	2,9	2	5,9	0	0	34	139	4,08	81,6	Baik
Rata-rata Variabel												39,7	79,4	Baik		

Sumber: Data Kuesioner, 2020

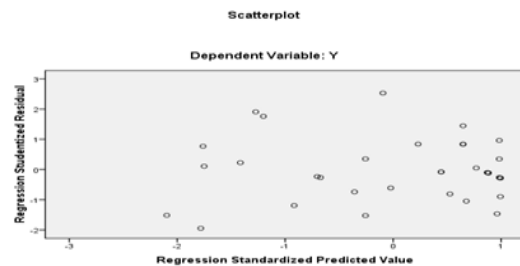
Berdasarkan Tabel 3. nilai TCR terhadap variabel *employee voice behavior* sebesar 79,4% dengan klasifikasi Tingkat capaian Responden pada kriteria baik. Artinya secara keseluruhan karyawan mau membantu organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang dinamis melalui ekspresi opini, perhatian, atau gagasan konstruktif mengenai isu-isu yang terkait dengan pekerjaan, sehingga interaksi antara pemimpin dan karyawan berperan penting dalam membentuk *employee voice behavior* (EVB) karyawan, hal ini dapat dilihat

dari hasil yang tertinggi pada variabel *employee voice behavior* pernyataan nomor 2 yaitu saya akan mengikuti pendapat orang lain meskipun memiliki pemikiran yang berbeda dengan saya dengan nilai TCR sebesar 91% dengan klasifikasi Tingkat Capaian Responden pada kriteria sangat baik.

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		34
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.62800645
Most Extreme Differences	Absolute	.121
	Positive	.121
	Negative	-.095
Kolmogorov-Smirnov Z		.703
Asymp. Sig. (2-tailed)		.707

Berdasarkan tabel 4. diperoleh nilai *Asymp. Sig (2-Tailed)* > 0,05 yaitu 0,707, jadi dapat disimpulkan bahwa data residual terdistribusi secara normal.



**Gambar 2.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**  
Sumber: Pengolahan data spss, 2020

Dari grafik *scatterplot* yang ada pada gambar 2. dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi. (Sugiyono 2013:107).

**Tabel 5**  
**Ringkasan Hasil analisis Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Tolerance	VIF
1 (Constant)	5.478	2.409		
<i>Leader Member Exchange</i> (X1)	.246	.079	.830	1.205
<i>Self Efficacy</i> (X2)	.270	.047	.830	1.205

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Pengolahan data spss, 2020

Model persamaan regresi yang dapat ditulis dari hasil penelitian tersebut dalam bentuk persamaan regresi Standar Dized adalah sebagai berikut:

$$Y = 5,478 + 0,246X1 + 0,270X2$$

Dari persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Nilai konstanta regresi sebesar 3,478, menunjukkan bahwa jika *leader member exchange* dan *self efficacy* dengan kondisi konstan atau  $X = 0$ , maka *employee voice behavior* karyawan di PD. BPR Rokan Hulu sebesar 3,478.
2. Koefisien regresi variabel X1 sebesar 0,246 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) 1% *leader member exchange* akan meningkatkan *employee voice behavior* sebesar 0,246. Hal ini dapat diartikan bahwa *leader member exchange* yang dimiliki karyawan bisa meningkatkan *employee voice behavior* dan terjadi hubungan positif yaitu dengan adanya kenaikan *leader member exchange*, maka *employee voice behavior* akan meningkat.
3. Koefisien regresi X2 sebesar 0,270 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) 1% kebutuhan sosial akan meningkatkan *employee voice behavior* sebesar 0,270. Hal ini dapat diartikan bahwa *self efficacy* yang dimiliki karyawan bisa meningkatkan *employee voice behavior* dan terjadi hubungan positif yaitu dengan adanya kenaikan *self efficacy*, maka *employee voice behavior* akan meningkat.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.829 <sup>a</sup>	.687	.667	1.680

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS, 2020

Hasil perhitungan regresi dapat diketahui bahwa koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,687 hal ini berarti bahwa *leader member exchange* dan *self efficacy* mampu mempengaruhi 68,7% *employee voice behavior* karyawan di PD. BPR Rokan. Hal ini menunjukkan masih ada 31,3% faktor atau variabel lain yang mempengaruhi *employee voice behavior* karyawan di PD. BPR Rokan Hulu.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji t Secara parsial**

Model	t	Sig.
1 (Constant)	2.274	.030
<i>Leader Member Exchange</i> (X1)	3.096	.004
<i>Self Efficacy</i> (X2)	5.696	.000

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS, 2020

Menentukan  $H_0$  diterima atau ditolak. Dari output regresi pada SPSS telah di dapatkan nilai  $t_{hitung}$  variabel bebas *leader member exchange* 3,096 dan *self efficacy* sebesar 5,696. Selanjutnya dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  yang didapatkan pada tingkat signifikansi tertentu dengan nilai  $Dk = N - 2$ . Dalam penelitian ini ditentukan pengujian dua sisi (*two tailed*) dengan tingkat signifikansi adalah 5% dan  $Dk = 34 - 2 = 32$ , sehingga dengan demikian dapat ditentukan nilai  $t_{tabel}$  adalah 2,03693 dapat dilihat pada lampiran titik persentase distribusi t.

1. Nilai  $t_{hitung}$  *leader member exchange* sebesar 3,096 >  $t_{tabel}$  2,03693 maka dapat ditentukan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian disimpulkan terdapat pengaruh antara *leader member exchange* terhadap *employee voice behavior* karyawan di PD. BPR Rokan Hulu pada tingkat signifikan di bawah 5%.
2. Nilai  $t_{hitung}$  *self efficacy* sebesar 5,696 >  $t_{tabel}$  2,03693 maka dapat ditentukan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian disimpulkan terdapat pengaruh antara *self efficacy* terhadap *employee voice behavior* karyawan di PD. BPR Rokan Hulu pada tingkat signifikan di bawah 5%.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji F**



ANOVA <sup>b</sup>					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	192.419	2	96.209	34.100	.000 <sup>a</sup>
Residual	87.463	31	2.821		
Total	279.882	33			

a. Predictors: (Constant), X2, X1  
b. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS, 2020

Hal ini berarti  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $34,100 > 3,30$ ) signifikan. Maka perhitungan tersebut menunjukkan bahwa variabel *leader member exchange* dan *self efficacy* secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel *employee voice behavior* karyawan di PD. BPR Rokan Hulu.

Hasil perhitungan regresi dapat diketahui bahwa koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,687 hal ini berarti bahwa *leader member exchange* dan *self efficacy* mampu mempengaruhi 68,7% *employee voice behavior* karyawan di PD. BPR Rokan. Hal ini menunjukkan masih ada 31,3% faktor atau variabel lain yang mempengaruhi *employee voice behavior* karyawan di PD. BPR Rokan Hulu.

Berdasarkan hasil dekriptif untuk variabel *leader member exchange* sebesar 78,6% yang berada pada kriteria baik. Artinya secara keseluruhan menunjukkan bahwa karyawan memiliki hubungan yang lebih baik dengan pemimpin mereka, sehingga karyawan cenderung mengalami dukungan sosial yang lebih baik, saluran komunikasi yang lebih jelas, kepercayaan dan kinerja yang termotivasi. Hal ini dapat dilihat dari hasil yang tertinggi pada variabel *leader member exchange* pernyataan nomor 1 yaitu terdapat hubungan saling menghormati antara atasan dan bawahan dengan nilai TCR sebesar 87,6% dengan klasifikasi Tingkat Capaian Responden pada kriteria sangat baik.

Berdasarkan hasil dekriptif untuk variabel *self efficacy* sebesar 71,86% yang berada pada kriteria cukup baik. Artinya secara keseluruhan menunjukkan bahwa karyawan memiliki keyakinan diri yang tinggi untuk maju dan berkembang meraih kesuksesan, hal ini dapat dilihat dari hasil yang tertinggi pada variabel *self efficacy* pernyataan nomor 2 yaitu apapun tugas yang diberikan, saya yakin dapat melaksanakannya. dengan nilai TCR sebesar 78,8% dengan klasifikasi Tingkat Capaian Responden pada kriteria baik.

Berdasarkan hasil dekriptif untuk variabel *employee voice behavior* sebesar 79,4% yang berada pada kriteria baik. Artinya secara keseluruhan karyawan mau 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, sehingga interaksi antara pemimpin dan karyawan berperan penting dalam membentuk *employee voice behavior* (EVB) karyawan, hal ini dapat dilihat dari hasil yang tertinggi pada variabel *employee*

*voice behavior* pernyataan nomor 2 yaitu saya akan mengikuti pendapat orang lain meskipun memiliki pemikiran yang berbeda dengan saya dengan nilai TCR sebesar 91% dengan klasifikasi Tingkat Capaian Responden pada kriteria sangat baik.

Berdasarkan hasil koefisien determinasi diperoleh sebesar 0,687 yang menunjukkan bahwa *leader member exchange* dan *self efficacy* mampu mempengaruhi 68,7% *employee voice behavior* karyawan di PD. BPR Rokan. Hal ini menunjukkan masih ada 31,3% faktor atau variabel lain yang mempengaruhi *employee voice behavior* karyawan di PD. BPR Rokan Hulu.

Berdasarkan hasil uji-t didapatkan variabel *leader member exchange* memiliki pengaruh terhadap *employee voice behavior* karyawan di PD. BPR Rokan Hulu yang dilihat berdasarkan nilai  $t_{hitung} 3,096 > t_{tabel} 2,03693$ . Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Walidi (2018), Azzahrah (2017) dan Rahmawati (2016) yang menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh terhadap *employee voice behavior*. Kualitas *leader-member exchange* yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan memiliki hubungan yang lebih baik dengan pemimpin mereka, sehingga karyawan 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.

Berdasarkan hasil uji-t didapatkan variabel *self efficacy* memiliki pengaruh terhadap *employee voice behavior* karyawan di PD. BPR Rokan Hulu yang dilihat berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $5,696 > t_{tabel} 2,03693$ . Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Walidi (2018) yang menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh terhadap *employee voice behavior*. 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.

Berdasarkan hasil uji-F menunjukkan bahwa variabel *leader member exchange* dan *self efficacy* secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel *employee voice behavior* karyawan di PD. BPR Rokan Hulu. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Walidi (2018), Azzahrah (2017) dan Rahmawati (2016) yang menyatakan bahwa *leader member exchange* secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel *employee voice behavior* karyawan di PD. BPR Rokan Hulu.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan secara keseluruhan yaitu :

1. *Leader member exchange* memiliki pengaruh terhadap *employee voice Behavior* di PD. BPR Rokan Hulu.
2. *Self efficacy* memiliki pengaruh terhadap *employee voice Behavior* di PD. BPR Rokan Hulu.
3. *Leader member exchange* dan *self efficacy* secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee voice Behavior* di PD. BPR Rokan Hulu yaitu sebesar 68,7% sedangkan sisanya 31,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diikuti sertakan dalam penelitian ini.

Dari kesimpulan di atas, maka disarankan sebagai berikut:

1. Disarankan pada Pimpinan PD. BPR Rokan Hulu agar dapat meningkatkan kondisi *leader member exchange* antara karyawan dan pimpinan menjadi lebih kondusif sehingga mampu memberikan suasana kerja yang nyaman dan berdampak positif pada *employee voice Behavior* karyawan.
2. Disarankan pada karyawan PD. BPR Rokan Hulu agar lebih meningkatkan lagi *self efficacy* terutama dalam hal mencapai target kerja serta kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk menambah variabel lain yang berpengaruh terhadap *employee voice behavior* agar diperoleh hasil yang lebih akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwilsol (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta :salemba empat.
- Amirullah (2014). *Rahasia Kepemimpinan Efektif*. Jakarta: Salemba Empat.
- Azzahrah, Fatimah. (2017). Hubungan antara leader member exchange dan voice behavior pada karyawan PT. Suluh Ardhi Engineering. *E-Jurnal manajemen Unud. Vol,5. No,7. Halaman 4690-4718*.
- Bandura (2011). *Manajemen sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta : Jakarta.
- Bandura dan Atkinson (2011). *Manajemen sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta : Jakarta.
- Balkis (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT.Raharjo Grasindo: Jakarta Utara.
- Cain (2015). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Mandar Maju.
- Chou dan Barron (2016). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Tujuh,. Erlangga, Jakarta.
- Dansereau, Graen dan casman (2011). *Manajemen Pemasaran:Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*. Jakarta:PT. Prenhallindo.
- Dansereau, et al.. (2016). *Manajemen Pemasaran:Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*. Jakarta:PT. Prenhallindo.
- Gerstner & Day (2014). *Rahasia Kepemimpinan Efektif*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali. (2010). *Teori Portofolio dan Analisis Investasi*". Yogyakarta: BPF.
- \_\_\_\_\_ (2011). *Teori Portofolio dan Analisis Investasi*". Yogyakarta: BPF.
- Graen dan Uhl-Bien (2010). *Kepemimpinan Masa Depan*. Jakarta :Erlangga
- Kahn (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bimi Aksara : Jakarta.
- Kreitner & Kinicki (2013). *Organizational Behavior*. Edisi VI, PT. Erlangga: Jakarta.
- Lunandi (2010). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta :salemba empat.
- Mawanti (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Graha Media.
- Morisson, (2014). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Tujuh,. Erlangga, Jakarta.
- Niu. (2010). *Rahasia Kepemimpinan Efektif*. Jakarta: Salemba Empat.
- Notoatmodjo (2010). *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung :Cv. Alfabeta.
- Organ (2010). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta :salemba empat.
- Ping & Yue. (2010). *Enskiklopedia Leadership dan Manajemen Muhammad SAW*. Jakarta :Gamedia.
- Putri dan Nurul. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Rahmawati, Putri. (2016). *Leader member exchange dan kepribadian untuk meningkatkan employee voice* kopontren dt. *Jurnal Psikologi Jambi*. Vol,1. No,1. Halaman 48-54.
- Robbins dan Judge. (2013). *Organizational Behavior* 12<sup>th</sup> edition. Jakarta: Salemba Empat.
- Robinson (2014). *Teori Organisasi*. Jakarta :Bumi Aksara.
- Rusbult, et al. (2014). *Manajemen Bisnis Perusahaan*, Bandung: Alfabeta.



- Sudjana, nana. (2009). *Metode Penelitian*. Bandung :Cv. Alfabeta
- Sulistiyawati (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda.
- Sugiyono. (2009). *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung :Cv. Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. (2013). *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung :Cv. Alfabeta.
- Walidi, Rahmaniah. (2018). Pengaruh leader member exchange dan self efficacy karyawan terhadap employee voice behavior DI PT. Internasional Prima Coal Samarinda. *Jurnal Psikologi Jambi. Vol.1. No.2. Halaman 12-24.*
- Wasis. (2009). *Metode Penelitian*. Bandung :Cv. Alfabeta.
- Van Dyne, *et al.*, (2013). *Teori Organisasi*. Jakarta :Gramedia.
- Zakiy. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT.Raharjo Grasindo: Jakarta Utara.