



Analisis *Leader Member Exchange* (LMX) dan *Employee Voice Behaviour* (EVB)
dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Pada PT PLN Indonesia
Power Unit Bisnis Pembangkitan Suralaya

Irwan Edi S Lubis^{1✉}, Wawan Prahiawan²

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Serang

Email: ichokfashion@gmail.com^{1✉}

Abstrak

PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Suralaya merupakan pembangkit listrik terbesar yang dimiliki oleh PT PLN Indonesia Power dengan kapasitas terpasang 3400 megawat. PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Suralaya menjadikan karyawan sebagai aset perusahaan, oleh sebab itu kepuasan kerja merupakan bagian yang patut untuk diperhatikan organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang tidak diberikan kebebasan berkomunikasi secara informal atau dengan kata lain karyawan dibatasi berkomunikasi mengenai ide, saran, dan hubungan yang baik dengan atasan akan menimbulkan ketidakpuasan. Upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Suralaya adalah dengan *Leader Member Exchange* dan *Employee Voice Behavior*. Tujuan penelitian ini adalah untuk dapat mengetahui menganalisa *Leader Member Exchange* dan *Employee Voice Behavior* dalam meningkatkan kepuasan kerja di PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Suralaya. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi Pustaka dan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan melibatkan 30 (tiga puluh) orang karyawan yang mewakili masing-masing bidang. Temuan hasil penelitian menjelaskan bahwa LMX dan EVB pada PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Suralaya telah disusun dan dilaksanakan dengan baik oleh pegawai terkait. Adapun saran penelitian selanjutnya agar menambahkan variabel kinerja karyawan sebagai variabel Y dan kepuasan kerja menjadi variabel intervening.

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

Abstract

PT PLN Indonesia Power Suralaya Power Plant Business Unit is the largest power plant owned by PT PLN Indonesia Power with an installed capacity of 3400 megawatts. PT PLN Indonesia Power Suralaya Power Plant Business Unit makes employees as company assets, Therefore, job satisfaction is a part that should be considered by the organization in achieving company goals. Employees who are not given the freedom to communicate informally or in other words employees are restricted from communicating ideas, suggestions, and good relationships with superiors will cause dissatisfaction. Efforts to increase job satisfaction of PT PLN Indonesia Power Unit Suralaya Power Plant Business Unit are by Leader Member Exchange and Employee Voice Behavior. The purpose of this study is to be able to analyze Leader Member Exchange and Employee Voice Behavior in increasing job satisfaction at PT PLN Indonesia Power Unit Suralaya Power Plant Business Unit. The research method used is qualitative with a Literature study approach and Focus Group Discussion (FGD) involving 30 (three puuh) employees representing each field. The findings of the study explain that LMX and EVB at PT PLN Indonesia Power Suralaya Power Plant Business Unit have been well prepared and implemented by related employees. The next research suggestion is to add employee performance variables as variable Y and job satisfaction as intervening variables.

Keywords: *Employee Voice Behavior, Job Satisfaction, Leader Member Exchange*

PENDAHULUAN

Pada era persaingan bisnis yang semakin ketat saat ini dibutuhkan perusahaan yang adaptif dalam perubahan dikarenakan kondisi aktivitas industri yang sering kali berubah - ubah. Budaya Perusahaan Adaptif adalah budaya yang memungkinkan perusahaan beradaptasi dengan cepat dan efektif terhadap tekanan internal dan eksternal untuk perubahan. Maka dari itu diperlukan peran karyawan dalam berbagai hal sebagai pendorong aktivitas industri, sehingga perlu mendapatkan perhatian lebih karena karyawan yang melakukan aktivitas perusahaan. Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif dan efisien merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan dalam perusahaan, kepuasan karyawan sangat mempengaruhi perusahaan, karena perusahaan yang nyaman dan menyenangkan merupakan kebutuhan setiap karyawan.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebuah ilmu tentang mengatur manusia, maka akan terlihat sebuah keteraturan dan ketertiban, di mana setiap orang saling terhubung, dan ini adalah sebuah keindahan di dalam perusahaan (Hasibuan & Pengaraian, 2020). Oleh karenanya, Manajemen SDM adalah seni, karena terdapat harmonisasi antar manusia yang mampu menghasilkan sebuah karya (kinerja, produktivitas, prestasi, kreativitas, dan inovasi), dengan karya tersebut semua orang mendapatkan kebanggaan

dan kepuasan diri (HARRAS et al., 2020). Pada dasarnya sumber daya manusia adalah orang-orang yang bekerja di perusahaan sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan perusahaan, dan tentunya hal ini memerlukan komunikasi dan hubungan yang baik dengan atasan (Leonardo et al., 2021).

Hubungan atasan dengan bawahan sangat mempengaruhi kualitas aktivitas perusahaan yang dilakukan oleh karyawan. Dukungan dari pimpinan berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, kondisi ini menekankan bahwa karyawan akan puas terhadap pekerjaannya jika manajer mampu memotivasi, peduli dan hadir sebagai pembela kesejahteraan karyawan (Zulianto, 2023). Ada teori yang mencakup hubungan atasan dan bawahan yaitu Leader Member Exchange (Nesia & Dewi, 2020). Menurut (Dansereau, 2016) teori yang berfokus pada kualitas hubungan diadik antara atasan dan bawahan dikenal dengan istilah *Leader Member Exchange* (LMX). *Leader Member Exchange* (LMX) adalah jalinan sesama karyawan dalam membangun hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan (Surjanti & Erlita, 2018). Selain itu, LMX juga membentuk kualitas pertukaran antara hubungan interpersonal bawahan dengan atasannya (Kong, F. & Y., Liu, P., & Zhao, 2017).

Pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya terfokus pada pelatihan, evaluasi kinerja dan prestasi kerja, tetapi juga pada evaluasi hubungan antara atasan dan bawahan, yaitu. adanya ikatan, satu perasaan, satu perjuangan, kepedulian terhadap sesama, gotong royong, tidak ada diskriminasi, semua setara dan bekerja dalam satu ikatan kekeluargaan. Dalam teori LMX, perhatian juga diberikan pada pentingnya komunikasi dalam manajemen. Gaya komunikasi yang tepat menciptakan pertukaran timbal balik dan memupuk ikatan emosional dalam kelompok sehingga membentuk kepemimpinan yang efektif dan tim yang kuat.

Komunikasi dalam perusahaan memiliki kedudukan yang sangat penting karena berkaitan dengan hubungan atasan, anggota serta rekan kerja di suatu perusahaan. Komunikasi dapat bermanfaat bagi suatu perusahaan ketika memproses dan menerima informasi dari rekan kerja, bawahan dan bawahan, atau atasan dan bawahan. Komunikasi dapat berbentuk sebagai evaluasi, karyawan dapat memberikan saran untuk mengenai permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan. Sebelum melakukan *voice* seorang karyawan akan mempertimbangkan risiko dan hasil yang didapatkan, oleh sebab itu *voice behavior* merupakan perilaku terencana (Liang, J., Farh, C. I., & Farh, 2012). Karyawan yang tidak diberikan kebebasan untuk berkomunikasi secara informal, dengan kata lain karyawan dibatasi dalam mengkomunikasikan ide, saran, kekhawatiran, masalah perusahaan atau hubungan dengan rekan kerja, mengalami ketidakpuasan kerja.

Tidak semua perusahaan dapat menciptakan kepuasan kerja kepada karyawannya, kepuasan di tempat kerja hal yang harus diusahakan agar mampu mendorong kinerja perusahaan. Kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhan melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Dampak lain dari kepuasan kerja adalah dapat menurunkan stres kerja dan beban kerja yang sering terjadi di lingkungan kerja. Manajer harus tanggap dan berpengetahuan luas tentang situasi perusahaan yang dapat memicu kecemasan dan ketidakpuasan di tempat kerja. Kebebasan berpendapat atau memberi saran kepada karyawan merupakan salah satu bentuk informasi yang dapat diperoleh agar mengetahui manajer apa yang menyebabkan ketidakpuasan dalam perusahaan. Hubungan yang ketat, suasana kerja yang tidak nyaman, hubungan antara manajer dan rekan kerja menjadi buruk dan sering terjadi dalam suatu perusahaan jika tidak dikelola dengan baik.

PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Suralaya berlokasi di Jalan Raya Merak, Cilegon, Banten. PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Suralaya bergerak di bidang ketenagalistrikan dengan total kapasitas terpasang sebesar 3400MW menjadikan Unit Bisnis Pembangkitan Suralaya sebagai unit terbesar di Indonesia yang dimiliki oleh PT Indonesia Power. Sebagai unit terbesar PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Suralaya dituntut untuk berkinerja unggul dan meningkatkan kontribusi SDM sebagai roda Perusahaan agar optimal dalam merealisasikan target individu demi tercapainya kinerja Perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa penerapan *Leader Member Exchange* (LMX) dan *Employee* pada PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Suralaya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi Pustaka dan *Focus Group Discussion* (FGD).

Studi Pustaka

Metode penelitian yang pertama adalah tinjauan pustaka. Teknik ini diterapkan pada review beberapa dokumen yang berkaitan dengan topik penelitian. Dokumen ini dapat berupa foto, arsip surat, surat kabar, catatan harian, risalah rapat, dan lain-lain (Faizti, 2023). Pada prinsipnya semua catatan yang berkaitan dengan topik penelitian dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data.

Focus Grup Discussion (FGD)

Focus Group Discussion adalah suatu kegiatan atau forum diskusi yang berlangsung secara online atau tatap muka antar suatu kelompok, dengan tujuan untuk berbagi pandangan, ide, pengalaman atau informasi mengenai suatu topik tertentu (Wijaya & Perdana, 2023). *Focus Group Discussion (FGD)* dilakukan dengan wawancara mendalam terhadap sekelompok orang mengenai suatu topik tertentu, dipimpin oleh satu orang yang ahli dalam melakukan FGD. Tujuan umum dari *Focus Group Discussion (FGD)* adalah untuk memperlancar persepsi terhadap suatu topik atau topik atau minat tertentu dalam kehidupan profesional, sehingga pada akhirnya menciptakan pemahaman bersama dan pemahaman baru terhadap permasalahan tersebut (Puspita Sari & Pancasasti, 2021). FGD ini dihadiri oleh para eksekutif senior yaitu *General Manager* PT PLN Indonesia Power, Unit Bisnis Suralaya Pembangkitan dan 30 (tiga puluh) orang karyawan yang mewakili bidangnya masing-masing.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Suralaya memiliki peran krusial dan strategis dalam menentukan strategi Perusahaan dan pencapaian kinerja Perusahaan. Untuk mendukung hal tersebut diperlukan strategi kepemimpinan dan komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan agar mampu berkontribusi optimal terhadap pencapaian kinerja Perusahaan.

Penelitian Terdahulu

Studi Pustaka yang pertama bersumber dari Penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian dan berfungsi sebagai acuan, berikut merupakan penelitian terdahulu yang relevan ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 1 : Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Rizka Nurhasti Agusta Harahap dan Sholihati Amalia (2017)	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	<i>Leader member exchange</i> di PT Sandy Globalindo tergolong dalam kategori cukup. Hal ini berdasarkan analisis deskriptif variabel leader member exchange yang memiliki nilai mean sebesar 2,91 yang berada pada skala interval 2,61 – 3,40 dengan standar deviasi 0,325 atau sama dengan 11,16% dari nilai mean.

2	Anisah husibaun, Seprini (2020)	Pengaruh <i>leader member exchange</i> dan <i>self efficacy</i> karyawan terhadap <i>employee voice behavior</i> di PD BPB rokan hulu	Hasil penelitian (1) <i>Leader member exchange</i> memiliki pengaruh terhadap <i>employee voice Behavior</i> . (2) <i>Self efficacy</i> memiliki pengaruh terhadap <i>employee voice Behavior</i> . (3) <i>Leader member exchange</i> dan <i>self efficacy</i> secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>employee voice Behavior</i> di PD. BPR Rokan Hulu yaitu sebesar 68,7% sedangkan sisanya 31,3%.
3	Morrison (2015)	Employee voice behavior: Integration and Directions for Future Research	Hasil penelitian ini dalam perusahaan, karyawan terus-menerus menghadapi situasi yang membuat mereka berhadapan dengan keputusan apakah akan angkat bicara (yaitu, bersuara) atau tetap diam ketika mereka memiliki informasi atau ide yang berpotensi berguna. Dalam beberapa tahun terakhir, telah terjadi penelitian konseptual dan empiris yang berkembang pesat yang berfokus pada pemahaman yang lebih baik tentang motif yang mendasari suara, individu, dan faktor situasional yang meningkatkan perilaku suara karyawan, dan implikasi suara dan keheningan bagi karyawan, kelompok kerja, dan perusahaan.
4	Tanfei wang and Chuqin yuan (2017)	<i>Coaching leadership and employee voice behavior: a multilevel study</i>	Hasil penelitian memberikan panduan kepada manajemen tentang cara mempromosikan perilaku suara yang efektif pada karyawan mereka, karena hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan pembinaan memiliki pengaruh yang signifikan dan langsung terhadap perilaku suara karyawan

Dari data penelitian terdahulu tersebut dapat dilihat bahwa LMX dan EVB mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya penelitian terdahulu tersebut didukung oleh data Perusahaan yang dijadikan acuan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

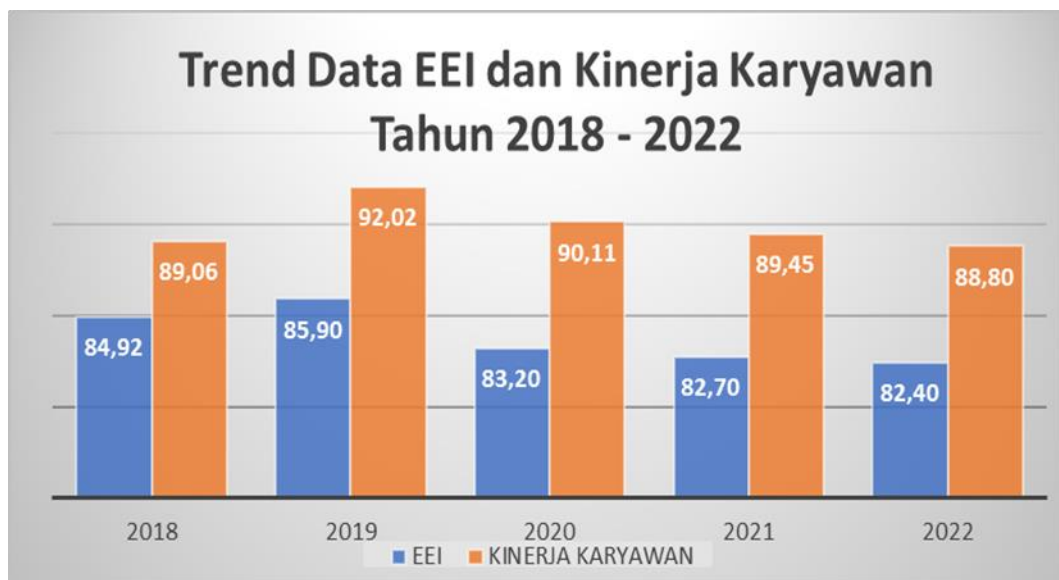
1. Hasil Survey *Employee Engagement Index* (EEI) yang menggambarkan kondisi kepuasan kerja karyawan PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Suralaya tahun 2018-tahun 2022

2. Data Kinerja karyawan PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Suralaya tahun 2018-2022

Berikut di bawah ini data hasil Hasil Survey *Employee Engagement Index* dan data kinerja karyawan PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Suralaya pada tahun 2018-2022 :

Tabel 2. Data EEI dan Kinerja Karyawan tahun 2018-2022

TAHUN	EEI	KINERJA KARYAWAN
2018	84,92	89,06
2019	85,90	92,02
2020	83,20	90,11
2021	82,70	89,45
2022	82,40	88,80



Gambar 1. Grafik Trend Data EEI dan Kinerja Karyawan tahun 2018-2022

Berdasarkan tabel 2 dan gambar 1 tersebut di atas pencapaian kinerja karyawan maupun Tingkat kepuasan kerja (survey EEI) bersifat fluaktif pada tahun 2018-2022. Adanya Kenaikan kepuasan kerja (survey EEI) diikuti dengan kenaikan kinerja karyawan mapun sebaliknya adanya penurunan kepuasan kerja diikuti dengan penurunan kinerja karyawan. Artinya kepuasan kerja berkorelasi positif terhadap kinerja karyawan. Dari tabel dan grafik di atas juga dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2020-2023 nilai kepuasan kerja dan kinerja karyawan terus menurun. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan perlu

ditinjau Kembali terkait kepemimpinan dan komunikasi yang berjalan di PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Suralaya kemudian

Untuk Menyusun program kerja yang mampu meningkatkan LMX dan EVB guna mendorong kepuasan kerja karyawan tersebut perlu dilakukan *Focus Group Discussion (FGD)* yang dipimpin oleh pimpinan puncak yaitu General Manager UBP Suralaya. *Focus Group Discussion (FGD)* ini mengambil sampel sejumlah 30 (Tiga puluh) orang yang merupakan perwakilan dari masing-masing bidang yang dianggap mampu mewakili populasi yang ada. Pada FGD ini dibahas mengenai :

1. Permasalahan/isu yang sedang terjadi terkait SDM
2. Kendala/hambatan yang menyebabkan adanya penurunan kepuasan kerja dan kinerja karyawan
3. Indikator-indikator dalam *Employee Engagement Index (EEI)*
4. Strategi meningkatkan hubungan atasan dan bawahan serta efektivitas komunikasi dalam perusahaan
5. Program-program kerja yang mendukung LMX dan EVB

Melalui FGD ini diperoleh usulan-usulan program LMX dan EVB yang diyakini mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang akhirnya mampu meningkatkan kinerja karyawan Unit PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Suralaya. Adapun usulan program tersebut sebagai berikut :

1. Menindaklanjuti *survey* kepuasan pelanggan dan memberikan *Feedback* kepada seluruh karyawan dari usulan yang disampaikan
2. Menindaklanjuti *Survey Liquid* (Survey terkait penilaian kepada atasan langsung dan pimpinan puncak) serta memberikan feedback dari hasil survey tersebut
3. Mengadakan kegiatan kebersamaan yang mampu meningkatkan hubungan atasan dan bawahan seperti *Capacity Building*, Senam Sinergi, 5S dan kegiatan kebersamaan lainnya
4. Kegiatan sosial dan informal lainnya yang mampu meningkatkan kepercayaan dan empati seperti menjenguk rekan kerja yang sakit, merayakan ultah pegawai dan sebagainya
5. Membuat forum-forum diskusi untuk menyalurkan ide dan aspirasi karyawan seperti CMC (*Coaching, Mentoring and Counseling*), CoP (*Community of Practice*), *Coffee Morning* bulanan, Rapat Mingguan, Rapat Persatuan Pegawai dengan manajemen dan lain sebagainya
6. Menjadikan Perusahaan menjadi tempat yang nyaman untuk bekerja dengan memperhatikan lingkungan kerja beserta fasilitasnya.

SIMPULAN

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) dan *Employee Voice Behavior* (EVB) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Program-program untuk meningkatkan *Leader Member Exchange* (LMX) dan *Employee Voice Behavior* (EVB) pada PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Suralaya sudah disusun dan diterapkan sebagai usaha mendorong peningkatan kepuasan kerja karyawan yang akhirnya untuk mencapai kinerja Perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dansereau, et al. (2016). *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*. PT. Prenhallindo.
- Faizti, N. (2023). *Macam-Macam Analisis Data Kualitatif Dalam Penelitian*. <https://Duniadosen.Com/Macam-Macam-Analisis-Data-Kualitatif/>.
- HARRAS, H., SUGIARTI, E., & WAHYUDI. (2020). *Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Mahasiswa*. UNPAM PRESS.
- Hasibuan, A., & Pengaraian, U. P. (2020). *HIRARKI Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis INFLUENCE OF EXCHANGE MEMBER LEADER AND EMPLOYEE SELF EFFICACY ON BEHAVIOR EMPLOYEE VOICE IN PD. BPR ROKAN HULU. 2(3), 72–80.* <http://journal.upp.ac.id/index.php/Hirarki>
- Kong, F., H., & Y., Liu, P., & Zhao, X. (2017). Why voice behavior? An integrative model of the need for affiliation, the quality of leader–member exchange, and group cohesion in predicting voice behavior. *Group & Organization Management, 42(6)*, 792–818. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1059601116642084>
- Leonardo, V., Arwin, A., Yuliana, Y., Hutabarat, F. A. M., & Sulaiman, F. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada Perkantoran Maha Vihara Maitreya Cemara Asri , Deli Serdang. *Seminar Nasional Sains Dan Teknologi (SENSASI)*, 466–470.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal, 55(1)*, 71–92.
- Nesia, R. P., & Dewi, I. G. A. M. (2020). Leader Member Exchange, Pemberdayaan Karyawan Dan Kompensasi Finansial Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Pt. Central Hero Manunggal. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 9(2)*, 617. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i02.p11>

- Puspita Sari, M., & Pancasasti, R. (2021). Analisis Jabatan Pegawai pada PT Indonesia Power PLTGU Cilegon Operation and Maintenance Service Unit (OMU). *DESANTA (Indonesian of Interdisciplinary Journal)*, 2(1), 156–164. <https://jurnal.desantapublisher.com/index.php/desanta/article/view/11%0Ahttp://jurnal.desantapublisher.com/>
- Surjanti, J., & Erlita, D. V. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange, Self Efficacy Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Pabrikasi di PT. PG Candi Baru Sidoarjo). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2012), 599–607.
- Wijaya, M. A., & Perdana, C. (2023). Perancangan Focus Group Discussion Sebagai Ruang Partisipasi Masyarakat Dalam Membangun Desa Berbasis Website. *Jurnal Sistem Informasi Galuh*, 1(2), 59–67. <https://doi.org/10.25157/jsig.v1i2.3206>
- Zulianto, M. G. E. (2023). Pengaruh Leader Member Exchange Dan Employee Voice Behavior Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT Indonesia Power Pltgu Cilegon OMU. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 8391–8401. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>.