

---

---

## **PREDIKSI *EMPLOYEE VOICE*, *ROLE CLARITY*, DAN *PERFORMANCE APPRAISAL* TERHADAP *JOB SATISFACTION***

Riswan Lim Arifin

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara  
riswan.117201016@stu.untar.ac.id (*corresponding author*)

Rezi Erdiansyah

Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Tarumanagara

*Masuk: 19-12-2022, revisi: 13-01-2023, diterima untuk diterbitkan: 13-01-2023*

---

**Abstract:** Job satisfaction can protect the health, cause feelings of pleasure, happiness, and increase self-esteem. Satisfaction also affects physical and mental performance, reduces the possibility of employees feeling overloaded, and makes it easier for employees to carry out their duties. Job satisfaction can have a positive effect on employee performance. Researchers managed to collect 64 respondents to collect the required data related to these variables. The results of this study indicate that the results of the t-test for the influence of the employee voice variable show a t-count value of 2.891, the role clarity variable shows a t-count value of 8.371, performance appraisal shows a t-count value of -1.012. The employee voice and role clarity variables show a positive and significant effect on job satisfaction, while the performance appraisal variable has a negative and insignificant effect on job satisfaction.

**Keywords:** Employee Voice, Role Clarity, Performance Appraisal, Job Satisfaction

**Abstrak:** *Job satisfaction* dapat melindungi kesehatan, menimbulkan perasaan senang, kebahagiaan, dan meningkatkan harga diri. Rasa puas juga memengaruhi performa fisik dan mental, mengurangi kemungkinan karyawan merasakan beban berlebih, dan mempermudah karyawan melaksanakan tugasnya. *Job satisfaction* dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Peneliti berhasil mengumpulkan 64 responden untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan terkait variabel-variabel tersebut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil uji t pengaruh variabel *employee voice* menunjukkan nilai t hitung 2.891, variabel *role clarity* menunjukkan nilai t hitung 8.371, dan *performance appraisal* menunjukkan nilai t hitung -1.012. Variabel *employee voice* dan *role clarity* menunjukkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, sedangkan variabel *performance appraisal* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *job satisfaction*.

**Kata Kunci:** *Employee Voice, Role Clarity, Performance Appraisal, Job Satisfaction*

### **PENDAHULUAN**

#### **Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam proses penyelenggaraan suatu usaha atau organisasi. Sumber daya manusia dibutuhkan perusahaan untuk mengoperasikan fungsi-fungsi dan tugas divisi-divisi dalam perusahaan yang memiliki tujuan dan fungsi masing-masing. Idealnya, setiap individu SDM memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing dalam divisi perusahaan yang dibidangi oleh individu tersebut, namun tak jarang terjadi perangkapan tugas dalam divisi-divisi yang menimbulkan kebingungan, terkadang SDM yang direkrut juga bekerja di luar bidang yang dikuasainya. Hal ini tentu bertolak belakang dengan ekspektasi SDM terhadap pekerjaan yang akan ia jalankan dalam perusahaan tempat ia bekerja. Hal ini akan memengaruhi kepuasan kerja dari SDM tersebut.

Kepuasan kerja penting diteliti karena merupakan kesimpulan dari emosi positif atau negatif yang dirasakan setelah melakukan pekerjaan mereka secara menyeluruh, dimana hal ini sangat penting untuk pengambilan keputusan dan perilaku, seperti performa *in-role*, *extra-role*, *counterproductive behavior*, dan *turnover* (Judge et al., 2017). Pfister et al. (2020) menyimpulkan bahwa *job satisfaction* memiliki konsekuensi yang signifikan bagi karyawan dan perusahaan/pimpinan, sehingga penting untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhinya.

Salah satu faktor yang dapat memprediksi kepuasan kerja karyawan adalah *employee voice*. Kim et al. (2018) mengatakan bahwa karyawan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka saat suara/pendapat mereka didengarkan oleh perusahaan tempat mereka bekerja karena karyawan menginginkan rasa hormat atau perkembangan dalam diri mereka, selain itu, dalam penelitian ini juga didapatkan hasil bahwa *employee voice* dan *team member exchange* dapat memprediksi *job satisfaction* dengan positif. Liang dan Yeh (2020) menyatakan bahwa karyawan yang menyampaikan pendapat/bersuara, berisiko akan dijauhi dan dikucilkan oleh rekan kerjanya karena dianggap sebagai mata-mata atau “tukang lapor”, namun karyawan yang bersuara cenderung akan memiliki hubungan atau interaksi yang lebih baik dengan atasan mereka dan akhirnya meningkatkan *job satisfaction*.

Selain *employee voice*, faktor lain yang dapat memprediksi kepuasan kerja karyawan adalah *role clarity*. Hassan (2013) dalam Kundu et al. (2020) menyatakan bahwa *role clarity* dapat mengurangi kebingungan karyawan terhadap pekerjaan mereka, selain itu, Hassan (2013) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa dengan memperjelas tujuan pekerjaan dan kinerja yang diharapkan/*expected performance* dapat meningkatkan *role clarity* secara keseluruhan dalam organisasi/lingkungan kerja, dimana hal ini dapat mengurangi *turnover rates* karyawan/anggota organisasi tersebut. Giles et al. (2017) memperoleh hasil yang menyatakan bahwa *role clarity*, *role conflict*, *job autonomy*, dan *job support* dapat memprediksi *job satisfaction* serta *job autonomy* dapat memoderasi prediksi *role clarity* terhadap *job satisfaction*. Namun hasil yang berbeda didapatkan oleh Halepota dan Shah (2011) dimana penelitiannya menemukan hasil bahwa *perceived procedural justice*, *employee job training*, dan *prevalence of esprit de corps* dapat memprediksi *job satisfaction*, namun *role clarity* tidak dapat memprediksi *job satisfaction*. Selain itu, Cavanaugh et al. (2000) dalam Templer et al. (2020) menyebutkan bahwa *role clarity* yang rendah atau juga disebut *role ambiguity*, dapat menjadi sumber *stress* bagi SDM yang dapat memicu hasil pekerjaan yang negatif/kurang maksimal.

Faktor terakhir dalam penelitian ini yang dapat memprediksi kepuasan kerja karyawan adalah *performance appraisal*. *Performance Appraisal* (PA) dapat memengaruhi praktik-praktik *Human Resources* yang lain, seperti *recruitment and selection*, *training and development*, *compensation*, dan *employee relations*. Ray dan Ray (2011) menyatakan dalam penelitiannya bahwa PA dapat menentukan kenaikan gaji, promosi jabatan, dan pelatihan, maka dapat dikatakan PA dapat memengaruhi *job satisfaction*. Ijigu (2015) mendapatkan hasil penelitian yang menyatakan bahwa *recruitment and selection*, *training and development*, *performance appraisal*, dan *compensation package* dapat memprediksi *job satisfaction*.

Permasalahan-permasalahan yang timbul dalam manajemen SDM perusahaan di atas juga terjadi di perusahaan-perusahaan di Indonesia, salah satunya PT Sinar Deli yang menjadi perusahaan tempat peneliti akan melakukan penelitian ini. PT Sinar Deli merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan batu bara. Peneliti memilih PT Sinar Deli

karena peneliti melihat adanya permasalahan dimana suara-suara/pendapat karyawan cenderung tidak tersampaikan sehingga menimbulkan perasaan negatif, seperti ketidakpuasan/*dissatisfaction* pada karyawan karena memendam pendapatnya sendiri.

Selain itu, ketiadaan sistem *performance appraisal*/penilaian kinerja juga membuat karyawan merasa ragu dan sulit berkembang tanpa adanya instrumen yang dapat mengukur kinerja mereka untuk dijadikan evaluasi/*feedback* untuk pengembangan diri. Lalu rendahnya *role clarity* di perusahaan ini juga terjadi karena pemisahan/pembagian tugas dan tanggung jawab yang tidak tegas, tidak tertulis, cenderung tidak seimbang antar karyawan, dan tumpang tindih antar satu *department* dan *department* lain, sehingga membingungkan karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Prediksi *Employee Voice*, *Role Clarity*, dan *Performance Appraisal* terhadap *Job Satisfaction* Karyawan PT Sinar Deli”.

Pokok masalah yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *employee voice* merupakan prediktor yang positif terhadap *job satisfaction* karyawan PT Sinar Deli?
2. Apakah *role clarity* merupakan prediktor yang positif terhadap *job satisfaction* karyawan PT Sinar Deli?
3. Apakah *performance appraisal* merupakan prediktor yang positif terhadap *job satisfaction* karyawan PT Sinar Deli?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pokok masalah yang telah diuraikan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui prediksi *employee voice* terhadap *job satisfaction* karyawan PT Sinar Deli.
2. Untuk mengetahui prediksi *role clarity* terhadap *job satisfaction* karyawan PT Sinar Deli.
3. Untuk mengetahui prediksi *performance appraisal* terhadap *job satisfaction* karyawan PT Sinar Deli.

Penelitian mencakup hipotesis prediksi *employee voice*, *role clarity*, dan *performance appraisal* terhadap *job satisfaction* karyawan PT Sinar Deli.

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### ***Employee Voice***

Maynes dan Podsakoff (2014) membagi *employee voice* menjadi 4 tipe berdasarkan sifatnya, di antaranya adalah sebagai berikut:

a. *Supportive Voice*

*Supportive voice* adalah pernyataan dukungan atas kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan pekerjaan, program-program, tujuan, prosedur, dan sebagainya, atau sebaliknya menyatakan penolakan apabila kebijakan-kebijakan dirasa tidak adil dengan sukarela.

b. *Constructive Voice*

*Constructive voice* adalah pernyataan berupa ide-ide, informasi, atau opini yang berfokus pada perubahan fungsional organisasi dalam konteks pekerjaan dengan sukarela. Pernyataan *constructive voice* dapat berupa sugesti/saran yang meliputi cara baru atau cara yang telah lebih disempurnakan dalam melakukan sesuatu, cara menyelesaikan

masalah dengan metode dan prosedur yang telah ada, atau solusi atas masalah yang timbul.

c. *Defensive Voice*

*Defensive voice* adalah pernyataan yang bersifat oposisi/penolakan atas perubahan kebijakan, prosedur, peraturan, dan kebiasaan, bahkan sekalipun perubahan yang diajukan pantas diterapkan atau perubahan tersebut dibutuhkan dengan sukarela. *Defensive voice* bertujuan melindungi keadaan/situasi yang sedang berlaku bagi karyawan dari perubahan yang tidak diinginkan.

d. *Destructive Voice*

*Destructive voice* adalah pernyataan yang bersifat menyakiti, kritis, atau opini yang bersifat merendahkan kebijakan kerja, program-program, prosedur, dan sebagainya. *Destructive voice* mencakup perilaku menjelek-jelekkkan (*bad-mouthing*) kebijakan organisasi, meremehkan program kerja, dan kritik kasar terhadap cara kerja organisasi/perusahaan.

### ***Role Clarity***

Barke dan Prechelt (2019) merumuskan 2 konsep *role clarity* berdasarkan luas cakupannya menjadi sebagai berikut:

a. *Local Role Clarity*

*Local role clarity* merupakan pemahaman yang baik dari setiap individu atas peran/tugas mereka sendiri dalam kelompok/organisasi. Hal ini dapat tercapai jika individu tersebut sadar akan peran/tugasnya (*self-conscious*) dan menerima peran/tugas tersebut (*self-accept*).

b. *Team-wide Role Clarity*

*Team-wide role clarity* memerlukan pemahaman yang baik dari seluruh individu anggota organisasi atas peran/tugas mereka sendiri dan pemahaman atas peran/tugas antar satu anggota dengan anggota lain. Hal ini dapat dicapai jika memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Setiap individu memahami peran/tugas masing-masing anggota dalam kelompok (*team-aware*).
2. Setiap individu menerima peran/tugas dengan sewajarnya (*team-accept*).
3. Setiap individu paham bagaimana mendukung anggota dalam kelompok (*team-support*).

### ***Performance Appraisal***

Piggot-Irvine (2003) menyatakan bahwa keefektifan *performance appraisal* tercapai saat proses *appraisal* bersifat *non-controlling*, *non-defensive*, *supportive*, dan *educative*, namun tetap bersifat rahasia/*confidential*. Piggot-Irvine (2003) mencetuskan 10 elemen penting dalam melakukan *performance appraisal* yang efektif, di antaranya adalah:

1. *Integrated Development and Accountability Approach*

*Appraisee* (karyawan yang menerima *appraisal*) menginginkan adanya peningkatan dan pertanggungjawaban setelah dilakukan *appraisal*. Oleh karena itu, *appraisal* juga merupakan kesempatan bagi karyawan untuk menemukan potensi pengembangan diri untuk masa depan dan sekaligus menyoroti kekuatan dan kelemahan mereka.

2. *Objective Information*

Informasi yang digunakan dalam proses *appraisal* harus bersifat nyata, objektif, dan berdasarkan data agar proses *appraisal* tersebut dapat dikatakan berjalan dengan sah, adil, tepat, dan dapat dipercaya dalam pendekatannya terhadap manajemen performa/karyawan.

3. *Transparent and Confidential*

Penting bagi *appraiser* untuk memastikan kerahasiaan (*confidentiality*) informasi dari responden yang memberikan *feedback*, bukti dokumen, atau informasi dari pimpinan. Pada saat bersamaan, *appraiser* juga harus memastikan informasi yang diberikan responden tidak akan dirusak atau diubah (*transparent*).

4. *Setting Deep Objectives*

Kunci dari *appraisal* yang sukses adalah adanya tujuan dan rencana untuk mendorong kemajuan dengan membahas permasalahan yang sedang berlangsung, merencanakan perubahan/kemajuan, melaksanakan usaha untuk mencapai perubahan/kemajuan, dan mengevaluasi seberapa efektif keputusan yang telah diambil.

5. *Separation of Discipline Processes from Appraisal*

Untuk mempertahankan aspek kepercayaan (*trust*) dan keterbukaan (*openness*), sebaiknya personel yang melakukan *appraisal* dan proses pendisiplinan merupakan individu/kelompok yang berbeda.

6. *Clarity*

*Clarity* dalam pedoman dan kriteria untuk semua manajemen performa bersifat krusial/penting jika karyawan perlu memahami bagaimana mengimplementasikan kebijakan dengan efektif.

7. *Quality Time*

Agar *appraisal* dapat menjadi efektif, dibutuhkan waktu yang cukup dalam menjalankan proses *appraisal*. Oleh karena itu, manajemen harus diberikan waktu untuk menjalankan proses *appraisal*. *Appraisal* yang terburu-buru akan mengakibatkan masalah *overload* dan mengakibatkan *stress*.

8. *Developing Educative Interactions*

Adanya hubungan yang mendidik yang berdasarkan pada asas *bilateralism* (*shared control, shared thinking, shared evidence, shared planning and monitoring*) dapat mendorong kepercayaan diri *appraiser* untuk membantu *appraisee* menghadapi dan menyelesaikan masalah yang timbul. Setelah menghadapi dan menyelesaikan masalah yang timbul, maka artinya proses *appraisal* telah menghasilkan kemajuan dalam belajar mengajar dan manajemen.

9. *Training*

Dengan adanya pelatihan, akan membantu *appraiser* untuk fokus membangun proses edukatif terhadap karyawan.

10. *Creating Respect, Openness, and Trust Generally*

*Respect* (rasa hormat), *openness* (keterbukaan), dan *trust* (rasa percaya) perlu dibangun lewat interaksi yang jujur dalam semua situasi dan tidak terbatas pada saat proses *appraisal* saja.

### **Job Satisfaction**

Herzberg (1966) dalam Ann dan Blum (2020) merumuskan faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja, yang terdiri dari:

1. *Motivator Factors*

Keberadaan *motivator factors*/faktor intrinsik dapat memicu rasa puas bagi karyawan, jika faktor ini tidak hadir, tidak akan selalu menimbulkan rasa tidak puas pada karyawan, namun karyawan akan cenderung menjadi lebih pasif dalam pekerjaannya atau akan kurang berusaha maksimal dalam pekerjaannya. Sebaliknya, rasa puas akan menunjukkan usaha/kinerja yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Berikut adalah *motivator factors* dalam teori 2 faktor Herzberg:

- a. *Achievement*
- b. *Recognition*
- c. *Work itself*
- d. *Responsibility*
- e. *Growth and advancement*

2. *Hygiene Factors*

Keberadaan *hygiene factors*/faktor ekstrinsik akan mengurangi atau mencegah ketidakpuasan pada karyawan, namun tidak akan memicu kepuasan pada karyawan. Jika faktor ekstrinsik ini tidak terpenuhi/tidak ada, maka akan menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan dan produktivitas karyawan akan cenderung menurun. Berikut adalah *hygiene factors* dalam teori 2 faktor Herzberg:

- a. *Interpersonal relationship with peers*
- b. *Security*
- c. *Working Conditions*
- d. *Salary*
- e. *Status*
- f. *Supervision*
- g. *Company policy and administration*
- h. *Personal life*

Meier dan Spector (2015) menjelaskan ada 3 faktor yang memengaruhi *job satisfaction* seseorang, di antaranya adalah:

1. *Dispositional Approach*

*Dispositional approach (person)* menjelaskan bahwa kepuasan yang dirasakan seseorang dipengaruhi oleh watak orang itu sendiri melalui kepekaan orang tersebut dalam merasakan berbagai macam emosi, perasaan, motivasi, atau dalam menghadapi sebuah keputusan.

2. *Situational Approach*

*Situational approach (environment)* menjelaskan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan seseorang dapat berubah dalam periode yang singkat seperti dalam hitungan jam tergantung pada kejadian yang dialami saat bekerja.

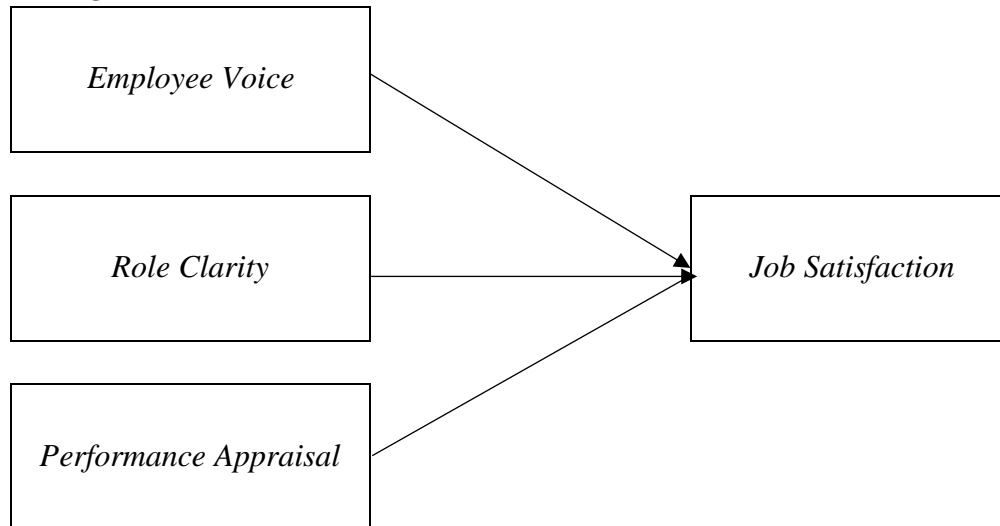
3. *Interactionist Approach*

*Interactionist approach (match of the person and environment)* menjelaskan bahwa tingkat kepuasan kerja setiap individu bisa berbeda walau berada dalam lingkungan kerja yang sama. Kepuasan kerja seorang individu bisa tinggi saat pekerjaan tersebut cocok dengan individu tersebut, seperti kecocokan antara kemampuan dengan jenis pekerjaan atau harapan.

## KERANGKA PEMIKIRAN

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan sebelumnya, berikut adalah gambar kerangka pemikiran penelitian ini:

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber: Peneliti (2022)

## Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan dalam sebelumnya, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: *Employee voice* dapat memprediksi *job satisfaction* karyawan.

H<sub>2</sub>: *Role clarity* dapat memprediksi *job satisfaction* karyawan.

H<sub>3</sub>: *Performance appraisal* dapat memprediksi *job satisfaction* karyawan.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Jenis dan Periode Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan desain penelitian *cross-sectional*, dimana pengumpulan data dilakukan hanya 1 kali dalam 1 periode (hari, minggu, atau bulan) untuk menjawab rumusan masalah (Sekaran & Bougie, 2016).

Pengumpulan data dilakukan dengan metode *survey*, dimana peneliti akan menyebarkan kuesioner langsung kepada karyawan PT Sinar Deli yang berkantor di Jakarta Selatan dalam periode dari 1 Januari 2021 hingga 30 Juni 2021. Metode yang digunakan dalam pengambilan kuesioner bersifat *purposive sampling*.

### Penjelasan Operasional

Maynes dan Podsakoff (2014) mendefinisikan *employee voice* sebagai komunikasi terbuka yang bersifat sukarela dari individu langsung kepada anggota di dalam organisasi yang bertujuan untuk memengaruhi dalam konteks lingkungan kerja. Kauppila (2014) mendefinisikan *role clarity* sebagai tingkat pemahaman seorang karyawan/individu mengenai tugas, tanggung jawab, tujuan, dan ekspektasi dari pekerjaan mereka/peranan mereka. Ray dan Ray (2011) mendefinisikan *performance appraisal* sebagai proses sistematis untuk mengevaluasi kinerja dari pegawai setelah periode tertentu.

Variabel Y dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Judge et al. (2017) dalam Pfister et al. (2020) mendefinisikan *job satisfaction* sebagai pendapat keseluruhan seseorang mengenai pekerjaannya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Variabel independen penelitian terdiri dari *employee voice*, *role clarity*, dan *performance appraisal*. Sedangkan variabel dependen penelitian ini, yaitu *job satisfaction*. Peneliti berhasil mengumpulkan 64 responden untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan terkait variabel-variabel tersebut.

### Pengujian Hipotesis

#### Uji Signifikansi Statistik (Uji Hipotesis F)

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan metode uji F untuk mengetahui pengaruh variabel independen dalam penelitian memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Dari hasil uji F dapat diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  adalah sebesar  $34.450 > F_{tabel} 2.76$  dan *significance* sebesar  $0.000 < 0.05$ , sehingga dinyatakan *employee voice*, *role clarity*, dan *performance appraisal* secara simultan berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

#### Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk melihat apakah perbedaan antara dua variabel signifikan secara statistik (Holcomb & Cox, 2017, p. 119). Ini dapat memberi tahu Anda jika perbedaan itu bisa terjadi secara kebetulan. Setiap nilai-t memiliki nilai-p yang menyertainya. Nilai p adalah probabilitas bahwa hasil dari data sampel Anda terjadi secara kebetulan. Semakin rendah nilai p semakin baik, menunjukkan bahwa data tidak terjadi secara kebetulan. Peneliti juga mencari t hitung dan membandingkannya dengan t tabel. Jika *p-value/significant value*  $< 0,05$  dan t hitung lebih besar dari t tabel, berarti variabel independen signifikan secara statistik terhadap variabel dependen.

Uji t menunjukkan uji regresi parsial (uji t) bahwa:

1. Hasil uji t pengaruh variabel *employee voice* ( $X_1$ ) menunjukkan nilai  $t_{hitung} 2.891 > t_{tabel} 2.00$  dan nilai signifikansi  $0.00 < 0,05$ . Sehingga, dapat disimpulkan bahwa variabel *employee voice* ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* (Y). Kemudian, hipotesis pertama ( $H_1$ ) tidak ditolak.
2. Hasil uji t pengaruh variabel *role clarity* ( $X_2$ ) menunjukkan nilai  $t_{hitung} (8.371) > t_{tabel} (2.00)$  dan nilai signifikansi  $0.00 < 0,05$ . Sehingga, dapat disimpulkan bahwa variabel *role clarity* ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* (Y). Kemudian, hipotesis pertama ( $H_2$ ) tidak ditolak.
3. Hasil uji t pengaruh variabel *performance appraisal* ( $X_3$ ) menunjukkan nilai  $t_{hitung} (-1.012) < t_{tabel} (2.00)$  dan nilai signifikansi  $0.315 < 0,05$ . Sehingga, dapat disimpulkan bahwa variabel *performance appraisal* ( $X_3$ ) secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *job satisfaction* (Y). Kemudian, hipotesis ketiga ( $H_3$ ) ditolak.



## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Dengan menggunakan uji t untuk menganalisis hipotesis pertama, peneliti menemukan bahwa *employee voice* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *job satisfaction* dengan nilai signifikansi  $(0.05) \leq \alpha (0.05)$  dan nilai  $t_{hitung} (2.891) > t_{tabel} (2.00)$ . Oleh karena itu, hipotesis pertama diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *employee* dari perusahaan, semakin tinggi *job satisfaction* karyawan dalam pekerjaannya. Sementara itu, kualitas *employee voice* yang lebih rendah akan memengaruhi *job satisfaction* yang lebih rendah.
2. Dengan menggunakan uji t untuk menganalisis hipotesis kedua, peneliti menemukan bahwa *role clarity* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *job satisfaction* dengan nilai signifikansi  $(0.00) \leq \alpha (0.05)$  dan nilai  $t_{hitung} (8.371) > t_{tabel} (2.00)$ . Oleh karena itu, hipotesis kedua diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *role clarity* dari perusahaan, semakin tinggi *job satisfaction* karyawan dalam pekerjaannya. Sementara itu, tingkat *role clarity* yang lebih rendah akan memengaruhi *job satisfaction* menjadi lebih rendah.
3. Dengan menggunakan uji t untuk menganalisis hipotesis ketiga, peneliti menemukan bahwa *performance appraisal* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *job satisfaction* dengan nilai signifikansi  $(0.315) > \alpha (0.05)$  dan nilai  $t_{hitung} (-1.012) < t_{tabel} (2.00)$ . Oleh karena itu, hipotesis ketiga ditolak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ann, S., & Blum, S. C. (2020). Motivating senior employees in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 324–346. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2018-0685>
- Barke, H., & Prechelt, L. (2019). Role clarity deficiencies can wreck agile teams. *PeerJ Computer Science*, 5, 1–20. <https://doi.org/10.7717/PEERJ-CS.241>
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
- Giles, M., Parker, V., Mitchell, R., & Conway, J. (2017). How do nurse consultant job characteristics impact on job satisfaction? An Australian quantitative study. *BMC Nursing*, 16(1), 51. <https://doi.org/10.1186/s12912-017-0246-y>
- Halepota, J. A., & Shah, N. (2011). An empirical investigation of organisational antecedents on employee job satisfaction in a developing country. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 5(3), 280–294. <https://doi.org/10.1108/17506161111155414>
- Hassan, S. (2013). The importance of role clarification in workgroups: Effects on perceived role clarity, work satisfaction, and turnover rates. *Public Administration Review*, 73(5), 716–725. <https://doi.org/10.1111/puar.12100>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Pub. Co.
- Holcomb, Z. C., & Cox, K. S. (2017). *Interpreting basic statistics: A workbook based on excerpts from journal articles* (8th ed.). Routledge.
- Ijigu, A. W. (2015). The effect of selected human resource management practices on employees' job satisfaction in Ethiopian public banks. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 5(1), 1–16. <https://doi.org/10.5195/emaj.2015.64>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/ap10000181>

- Kauppila, O. P. (2014). So, what am i supposed to do? A multilevel examination of role clarity. *Journal of Management Studies*, 51(5), 737–763.  
<https://doi.org/10.1111/joms.12042>
- Kim, M. R., Choi, L., Borchgrevink, C. P., Knutson, B., & Cha, J. M. (2018). Effects of Gen Y hotel employee's voice and team-member exchange on satisfaction and affective commitment between the U.S. and China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2230–2248. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2016-0653>
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Lata, K. (2020). Effects of perceived role clarity on innovative work behavior: A multiple mediation model. *RAUSP Management Journal*, 55(4), 457–472. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2019-0056>
- Liang, H. L., & Yeh, T. K. (2020). The effects of employee voice on workplace bullying and job satisfaction: The mediating role of leader–member exchange. *Management Decision*, 58(3), 569–582. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2019-0112>
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87–112. <https://doi.org/10.1037/a0034284>
- Meier, L. L., & Spector, P. E. (2015). Job satisfaction. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–3). John Wiley & Sons, Ltd.  
<https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050093>
- Pfister, I. B., Jacobshagen, N., Kälin, W., & Semmer, N. K. (2020). How does appreciation lead to higher job satisfaction? *Journal of Managerial Psychology*, 35(6), 465–479.  
<https://doi.org/10.1108/JMP-12-2018-0555>
- Piggot-Irvine, E. (2003). Key features of appraisal effectiveness. *International Journal of Educational Management*, 17(4), 170–178. <https://doi.org/10.1108/09513540310474392>
- Ray, S., & Ray, I. A. (2011). Human resource management practices and its effect on employees' job satisfaction: A study on selected small and medium sized iron & steel firms in India. *Public Policy and Administration Research*, 1(1), 22–33.  
<https://iiste.org/Journals/index.php/PPAR/article/view/837>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). Wiley.
- Templer, K. J., Kennedy, J. C., & Phang, R. (2020). Customer orientation: The interactive effect of role clarity and learning goal orientation. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 27(3), 303–314. <https://doi.org/10.1108/JABES-12-2019-0122>