

KETERKAITAN LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX), JOB PERFORMANCE, DAN WORK ENGAGEMENT

Didik Joko Pitoyo

Program Studi Manajemen – Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Katolik Widya Mandala Madiun

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the influence of work engagement as intervening variable relationship between leader member exchange and job performance. This study used a quantitative research method. The samples used in this study were 213 people in the PT Kusumaputra Santosa Karanganyar. The data analysis technique was path analysis. The results of this study were: a) LMX had significant effect on job performance. b) LMX and work engagement had significant effect on job performance. c) Work engagement was able to be a mediating variable and was expressed as a partial mediating variables (partial mediation). This was because the influence of leader member exchange variables for job performance was remained significant even after entering work engagement variable into the regression model but the regression coefficient was declined.

Keywords : LMX, Job Performance, Work Engagement.

A. Pendahuluan

1. Latar Belakang

Perkembangan sumber daya manusia dalam sebuah industri atau organisasi dewasa ini semakin berkembang pesat. Sumber daya manusia menjadi salah satu aspek penting untuk menghasilkan ketercapaian suatu visi, misi, dan tujuan yang hendak dicapai sebuah organisasi. Di tengah persaingan industri yang ketat, perusahaan tidak hanya merekrut karyawan berdasarkan bakat dan kemampuan saja, tetapi juga harus menginspirasi dan memungkinkan karyawan untuk mengaplikasikan dan memunculkan kemampuan dalam pekerjaan.

Hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pertukaran “komoditas” (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah menyentuh sistem nilai (*value system*). Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (*beliefs*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan (Humphreys, 2002).

Menurut Griffin (2004) model hubungan atasan dan bawahan (*leader member exchange*) (LMX), menekankan pentingnya hubungan variatif antara atasan dengan masing-masing bawahannya. Tiap pasangan atasan dan bawahan dinamakan dengan “*vertical dyad*.” Yulk (1998) istilah *vertical dyad* menunjuk kepada hubungan antara seorang pemimpin dan seorang bawahan saja. Dasar pemikiran teori *vertical dyad* adalah bahwa para pemimpin biasanya menetapkan sebuah hubungan yang istimewa dengan sejumlah bawahan yang dipercayai (kelompok *in-group*) yang

berfungsi sebagai, misalnya asisten. Hubungan pertukaran yang dibangun dengan para bawahan yang selebihnya (kelompok *ou-group*) secara berbeda.

Menurut Brief dan Nord (1990) pekerjaan didefinisikan sebagai pengeluaran energi melalui serangkaian kegiatan terkoordinasi yang ditujukan untuk menghasilkan sesuatu yang berguna. Hal ini dapat menyenangkan atau tidak menyenangkan, dan dapat dikaitkan (atau tidak terkait) dengan pertukaran ekonomi. Menurut Fryer dan Payne (1984), bekerja adalah kegiatan yang bermanfaat, ditentukan oleh tujuan yang pasti di luar kesenangan yang ditimbulkan oleh kinerjanya. Pekerjaan adalah pekerjaan individu didefinisikan oleh serangkaian kegiatan dihargai dalam sistem terorganisasi secara ekonomi. Lebih dari itu Fryer dan Payne (1984), menjelaskan pekerjaan melibatkan hubungan pertukaran. Pekerjaan ini juga terkait dengan reward dalam bentuk gaji. Ini sering melibatkan persetujuan karyawan untuk memungkinkan orang lain untuk mendikte sifat pekerjaan dan bagaimana melakukan hal itu.

Tujuan utama dalam mengelola karyawan adalah untuk meningkatkan kinerja. Menurut Gibson (2003) kinerja (*job performance*) adalah hasil pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan keefektifan kinerja lainnya. Kinerja (*performance*) dapat diartikan juga sebagai hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur.

Keterlibatan karyawan merupakan salah satu output yang ditunjukkan karyawan dalam aktivitas bekerjanya. Semakin keterlibatan karyawan tinggi dalam perusahaan, semakin mengindikasikan kinerjanya juga meningkat. Seorang karyawan bersedia untuk terlibat pastinya ada sebab dan tujuan tertentu, sehingga ini menarik untuk diketahui apa saja yang membuat seorang karyawan bersedia terlibat dalam bekerja.

2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini dinyatakan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Apakah *leader member exchange* berpengaruh pada *job performance*?
- b. Apakah *leader member exchange* dan *work engagement* berpengaruh pada *job performance*?
- c. Apakah *work engagement* memediasi hubungan antara *leader-member exchange* dan *job performance*?

3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menganalisis pengaruh *leader member exchange* pada *job performance*.
- b. Menganalisis pengaruh *leader member exchange* dan *work engagement* pada *job performance*.
- c. Menganalisis pengaruh *work engagement* sebagai variabel pemediasi hubungan antara *leader-member exchange* dan *job performance*.

4. Manfaat Penelitian

Mengacu pada tujuan penelitian, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat tertentu dari beberapa pihak, antara lain:

- a. Manfaat teoretis, bisa menjadi referensi yang relevan bagi akademisi dan pemerhati ilmu manajemen terkait dengan manajemen sumberdaya manusia, khususnya berkaitan dengan *Job Performance*, *LMX*, dan *Work Engagement*.
- b. Manfaat praktis, dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam meningkatkan *Job Performance* yang dikaitkan dengan variabel *LMX*, *Work Engagement*.

B. Tinjauan Pustaka

1. Job Performance

Menurut Stoner *et al.* (1996) kinerja (*performance*) adalah ukuran seberapa efisien dan efektif sebuah organisasi atau seorang manajer untuk mencapai tujuan yang memadai. Pengertian efisien adalah kemampuan untuk meminimalkan penggunaan sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi, berarti melakukan dengan tepat, sedangkan efektivitas adalah kemampuan untuk menentukan tujuan yang memadai, berarti melakukan yang tepat.

Mangkunegara (2007) mengatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan ke padanya.

Borman dan Motowidlo (1993) mengidentifikasi dua kelas perilaku karyawan yang merujuk pada *job performance*: yaitu *task performance* dan *contextual performance*. Kedua jenis perilaku yang dianggap berkontribusi terhadap efektivitas organisasi, tetapi dalam cara yang berbeda.

Menurut Mathis dan Jackson (2002) dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertai di antaranya adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi.

2. Work Engagement

Work engagement didefinisikan pertama kali oleh Kahn (1990) sebagai suatu keadaan di mana anggota dari sebuah organisasi melibatkan dirinya dengan pekerjaannya. Robinson, Perryman, & Hayday (2004) mendefinisikan *work engagement* sebagai sikap positif karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai organisasi. Karyawan yang *engaged* memiliki kesadaran dalam konteks bisnis dan bekerja dengan koleganya untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi.

Halberg dan Schaufeli (2007) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai keadaan motivasional yang positif yang dikarakteristikkan oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Menurut Schaufeli dalam (Bakker & Demerouti, 2011) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja, di antaranya, tuntutan kerja (*job demands*), *job resources*, *salience of job resources*, dan *personal resources*.

3. Leader -Member Exchange (LMX)

Ivancevich *et al.* (2006) mengatakan bahwa *leader member exchange* (LMX) adalah pendekatan yang mengenali tidak adanya konsisten perilaku atasan kepada

seluruh bawahannya. Atasan membina ikatan dan hubungan pribadi terhadap masing-masing bawahannya.

Teori *leader member exchange* mampu menghasilkan pemaparan yang komprehensif dari bawahan sebagai bagian yang integral dari sebuah proses kepemimpinan. Bass dan Riggio (2008) menyatakan bahwa *leader member exchange* memiliki pendekatan yang berbeda dan berpendapat bahwa atasan yang efektif ditentukan oleh kualitas interaksi antara atasan dan bawahan-bawahannya. Selain itu, dalam paradigma kepemimpinan yang lebih besar, teori *leader member exchange* telah berkembang menjadi salah satu pendekatan yang menarik dan berguna dalam mempelajari hubungan antara proses kepemimpinan dan hasil yang diharapkan (Johnson, 2009).

Terdapat empat dimensi yang dimiliki *leader member exchange* yaitu kontribusi, loyalitas, afeksi, dan respek terhadap profesi.

Kualitas *leader member exchange* yang dimiliki atasan dengan bawahannya dapat bervariasi, kualitas *leader member exchange* yang tinggi dicirikan dengan adanya rasa saling percaya, saling menghargai, dan tanggung jawab yang menghasilkan pengaruh antara karyawan dan atasannya.

Kualitas *leader member exchange* yang rendah dicirikan dengan interaksi yang formal, sehingga menghasilkan hubungan yang hirarki dan adanya jarak antara atasan dan bawahan. Selain itu, atasan memiliki citra yang negatif terhadap bawahannya, bawahannya juga tidak memiliki respek dan kepercayaan terhadap atasannya, komunikasi juga jarang dilakukan dan cenderung negatif (Bass dan Riggio, 2008).

4. Pengaruh antara *leader member exchange* pada *job performance*

Bass dan Riggio (2008) juga menjelaskan bahwa dalam *leader member exchange* yang tinggi, atasan memiliki pandangan yang positif mengenai bawahannya dan bawahannya memiliki pandangan bahwa atasannya membantu dan mendukungnya sehingga terjalin komunikasi yang rutin antara atasan dan bawahannya.

Law dan Wang (2001) meneliti pengaruh antara *leader member exchange* pada *job performance*. Hasil penelitian Law dan Wang (2001) menunjukkan *leader member exchange* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *job performance*. Pemimpin yang mempunyai kedekatan emosional dengan bawahannya akan lebih mudah menggerakkan bawahannya guna meningkatkan kinerjanya. Sedangkan pada penelitiannya Liang dan Crant (2010) juga mendapatkan temuan yang sama dimana *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *job performance*. Berdasarkan beberapa penelitian yang relevan tersebut maka hipotesis pada penelitian ini adalah: *Hipotesis 1: terdapat pengaruh signifikan leader member exchange pada job performance.*

5. Pengaruh antara *leader member exchange* dan *work engagement* pada *job performance*

Bass dan Riggio (2008) menyatakan bahwa *leader member exchange* memiliki pendekatan yang berbeda dan berpendapat bahwa atasan yang efektif ditentukan oleh kualitas interaksi antara atasan dan bawahannya. Selain itu, dalam paradigma kepemimpinan yang lebih besar, teori *leader member exchange* telah berkembang

menjadi salah satu pendekatan yang menarik dan berguna dalam mempelajari hubungan antara proses kepemimpinan dan hasil yang diharapkan.

Cohen (2006) menemukan bahwa keterlibatan kerja positif berpengaruh pada kinerja. Breevaart, Bakker, dan Demerouti (2015) melakukan penelitian pengaruh antara *leader member exchange* dan *work engagement* pada *job performance* melalui mediasi *work engagement*. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan *leader member exchange* dan *work engagement* pada *job performance*. Berdasarkan beberapa penelitian di atas maka hipotesis penelitian ini adalah:

Hipotesis 2: terdapat pengaruh signifikan leader member exchange dan work engagement pada job performance

6. Pengaruh antara leader member exchange pada job performance melalui mediasi work engagement

Ivancevich *et al.* (2006) mengatakan bahwa *leader member exchange* (LMX) adalah pendekatan yang mengenali adanya perilaku konsisten atasan kepada seluruh bawahannya. Yulk (1998) menjelaskan bagaimana atasan dan bawahan mengembangkan hubungan saling mempengaruhi satu sama lain dan menegosiasikan peran bawahan dalam suatu organisasi. LMX tidak hanya melihat perilaku atasannya saja tetapi menekankan pada kualitas hubungan antara atasan dan bawahan.

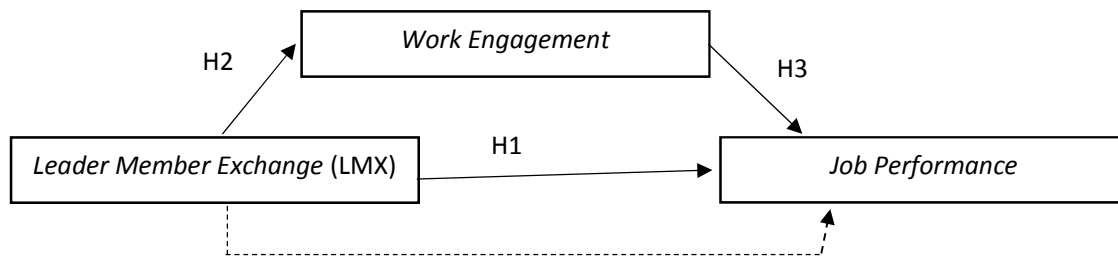
Kuatnya pengaruh dan perilaku positif pimpinan akan meningkatkan *job performance* dalam perusahaan, ini tidak lepas dari pemahaman pekerja mengenai pekerjaannya dan kesesuaian harapan individu dengan harapan organisasi. *Leader* yang baik mampu merangsang motivasi bawahan sehingga meningkatkan performa kerja baik individu atau organisasi. Peningkatan performa kerja tidak akan terjadi tanpa adanya keterlibatan kerja dari tiap individu. Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker (2001) mendefinisikan *work engagement* sebagai sikap positif, memenuhi kondisi pekerjaan yang berhubungan dengan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan.

Pengembangan hipotesis ini diawali oleh Schaufeli *et al.* (2006) yang menyatakan bahwa LMX secara signifikan positif berpengaruh terhadap *work engagement*. Hal ini dikarenakan semakin tinggi LMX maka tingkat dan jumlah orang yang terlibat dalam pekerjaan meningkat. Sementara itu, Breevaart *et al.* (2015) dengan tegas dalam penelitiannya mendapatkan temuan penelitian bahwa *work engagement* memediasi LMX dengan *job performance*. Kedua penelitian tersebut saling memperkuat argumen dimana ada keterkaitan yang erat antara *work engagement*, LMX dan *job performance*. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini adalah:

Hipotesis 3: work engagement memediasi pengaruh LMX pada job performance

7. Kerangka Konseptual

Berdasarkan hubungan antar variabel maka penelitian ini dapat dibuat kerangka konseptual yang meliputi variabel LMX, *work engagement*, dan *job performance* sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Konseptual

C. Metode Penelitian

1. Desain Penelitian

Sekaran (2006) menyatakan bahwa desain penelitian di dalamnya melibatkan sebuah urutan pilihan pengambilan keputusan. Metode dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang merupakan penelitian yang menekankan analisisnya pada data-data numerikal atau angka yang diolah dengan metode statistika dalam rangka pengujian hipotesis, sehingga diperoleh signifikansi variabel yang diteliti. Penelitian ini menggunakan studi *cross-sectional* dengan instrumen kuesioner dalam pengumpulan datanya.

2. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

PT Kusumaputra Santosa merupakan perusahaan tekstil yang menghasilkan benang (pemintalan). PT Kusumaputra Santosa berada di belakang PT Kusumahadi Santosa yang terletak di Jalan Raya Solo-Karanganyar km.9,5 Surakarta Jawa Tengah.

Perusahaan ini berstatus Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) yang berbadan hukum Perseroan Terbatas (PT). PT Kusumaputra Santosa disahkan dengan akte notaris Maria Santosa Theresia Budi Santosa, SH No. 141 tanggal 25 Maret 1982 dengan kegiatan usaha dalam bidang pemintalan.

Populasi merupakan jumlah keseluruhan elemen yang akan diteliti (Cooper & Schindler, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Kusumaputra Santosa yang jabatannya di bawah General Manager dan Manager.

Tabel 1. Data Karyawan PT Kusumaputra

No	Jabatan	Jumlah	Sampel
1	Kasie	4	2
2	Kasubsie	6	2
3	Kaur	20	8
4	Karu	46	18
5	Elektrik / Adm/Mtc/Mek Shift/Operator	370	144
6	Staf Keuangan	12	5
7	Staf SDM	18	7
8	Security	22	9
9	Office boy	8	3
10	Staf marketing	24	9
11	Staf Administrasi	6	2
12	staff logistik/gudang	10	4
	Total	546	213

Sumber : Data Sekunder, Karyawan PT Kusumaputra Santosa.

Sampel yang dipilih diharapkan dapat mewakili populasi. Pada penelitian ini penentuan sampel menggunakan tabel Krecjie dengan signifikansi 0,05, dengan N sebesar 546 didapatkan sampel 213 responden.

Dalam penelitian ini, peneliti menerapkan metode *probability sampling* dengan menggunakan *proportionate stratified sampling* sebagai acuan untuk menentukan responden. Responden dipilih berdasarkan level jabatan secara proporsional.

3. Definisi dan Pengukuran Variabel

Sugiyono (2011) suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

a. *Job Performance*

Menurut Stoner *et al.* (1996) kinerja (*performance*) adalah ukuran seberapa efisien dan efektif sebuah organisasi atau seorang manajer untuk mencapai tujuan yang memadai. Variabel *job performance* diukur dengan skala Likert mulai poin 1 yang menyatakan tidak setuju sampai poin 5 yang menyatakan sangat setuju. Variabel bahwa *job performance* diukur dengan menggunakan 9 item pernyataan yang diadaptasi dari penelitian Breevaart (2015) terkait *task performance* dan *contextual performance*.

b. *Work engagement*

Kahn (1990) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai "keterlibatan individu dan kepuasan dengan, serta antusiasme untuk pekerjaan mereka", efinisi ini erat kaitannya dengan konseptualisasi keterlibatan kognitif dan emosional. . Variabel *Work engagement* diukur dengan skala Likert mulai poin 1 yang menyatakan tidak setuju sampai poin 5 yang menyatakan sangat setuju. Variabel *Work engagement* diukur dengan menggunakan 17 item pernyataan yang diadaptasi dari penelitian Ghadi (2013) terkait *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

c. *Leader Memeber Exchange*

Menurut Griffin (2004) model hubungan atasan dan bawahan (*leader member exchange*) (LMX) yang dikembangkan oleh Geoge Graen dan Fred Dansereau, menekankan pentingnya hubungan variatif antara atasan dengan masing - masing bawahannya. Yulk (1998) menjelaskan bagaimana atasan dan bawahan mengembangkan hubungan saling mempengaruhi dan menegosiasikan peran bawahan dalam satu organisasi. Variabel *leader member exchange* diukur dengan skala likert mulai poin 1 yang menyatakan tidak setuju sampai poin 5 yang menyatakan sangat setuju. Variabel bahwa *leader member exchange* diukur dengan menggunakan 12 item pernyataan yang diadaptasi dari penelitian Breevaart (2015) terkait kontribusi, loyalitas, afeksi, dan respek terhadap profesi.

D. Hasil Penelitian

1. Uji Validitas

Dalam penelitian ini ada 3 variabel yang terdiri atas *leader member exchange*, *job performance*, dan *work engagement*. Sebelum dilakukan uji hipotesis, maka perlu

dilakukan uji validitas terlebih dahulu. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan menggunakan program SPSS 22.0.

2. Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan uji validitas, maka selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
<i>Leader Member Exchange</i>	0,782	Dapat diterima
<i>Work Engagement</i>	0,802	Baik
<i>Job Performance</i>	0,886	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2015

3. Uji Normalitas

Uji normalitas dengan Skewness dan Kurtosis mempunyai kelebihan yang tidak didapat diperoleh dari uji normalitas yang lain. Dengan uji skewness/kurtosis akan dapat diketahui grafik normalitas menceng ke kanan atau ke kiri, terlalu datar atau mengumpul di tengah. Oleh karena itu, uji normalitas dengan Skewness dan Kurtosis juga sering disebut dengan ukuran kemencengan data.

Tabel 3. Uji Normalitas Skewness dan Kurtosis

Variable	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Z Skewness	Z Kurtosis
Leader Member Exchange	-,105	0,167	-,460	0,332	-0,62874	-1,38554
Work Engagement	-,099	0,167	-,152	0,332	-0,59281	-0,45783
Job Performance	-,102	0,167	-,450	0,332	-0,61774	-0,57544

Sumber: Data primer diolah, 2015

4. Uji Heterokedastisitas

Selanjutnya dilakukan uji heteroskedastisitas guna mengetahui data penelitian tersebar secara normal atau tidak, dengan Uji Glejser, Hasil pengolahan data dengan Uji Glejser menunjukkan bahwa signifikansinya > 0,05. Dengan demikian dapat dibuat pernyataan bahwa data penelitian tidak terjadi heteroskedastisitas dan dapat dilanjutkan pada proses selanjutnya.

Tabel 4. Hasil Uji Heteroskedastisitas

No	Absolut Residu	Nilai Uji F	Signifikansi
1	Model 1 (X → Y)	3.064	0.082
2	Model 2 (X → M)	0.024	0.876
3	Model 3 (M → Y)	0.038	0.845
4	Model 4 (X → M → Y)	0.174	0.841

Sumber: Data primer diolah, 2015

5. Hipotesis 1: *leader Member Exchange (LMX)* berpengaruh signifikan pada *job performance*

Tabel 5. Hasil Analisis Data *Leader Member Exchange (LMX)* pada *job performance*

	<i>Job Performance</i>		
	Koefisien	Nilai Uji t	Sig
Konstanta	7.172	3.399	0.001
LMX	.792	13.968	0.000
F	195.100		
Sig.	0.000 ^b		
R	0.693 ^a		
R ²	0.480		
R ² adj	0.478		

Sumber: Data primer diolah, 2015

Persamaan regresi pada hipotesis 1 adalah:

$$\text{Job Performance} = 7.172 + 0.792 \text{ Leader Member Exchange}$$

Berdasarkan data tersebut dapat dikatakan bahwa *leader member exchange* memberikan pengaruh positif terhadap *job performance*. Hasil regresi di atas juga menunjukkan bahwa nilai $R^2 = 0.480$. Hal ini berarti bahwa *job performance* dapat dijelaskan oleh variabel *leader member exchange* sebesar 48%, sedangkan sisanya 52% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 (H1) **didukung**.

6. Hipotesis 2: *leader member exchange (LMX)* dan *work engagement* berpengaruh signifikan pada *job performance*

Tabel 6. Hasil Analisis Data *Leader Member Exchange (LMX)* dan *Work Engagement* pada *Job Performance*

	<i>Job Performance</i>		
	Koefisien	Nilai Uji t	Sig
Konstanta	2.852	1.733	.085
LMX	.480	9.591	.000
<i>Work Engagement</i>	.380	12.378	.000
F	244.535		
Sig.	.000 ^b		
R	.836 ^a		
R ²	.700		
R ² adj	.697		

Sumber: Data primer diolah, 2015

Persamaan regresi pada hipotesis 2 adalah:

$$\text{Job Performance} = 2.852 + 0.480 \text{ Leader Member Exchange} + 0,380 \text{ Work Engagement}$$

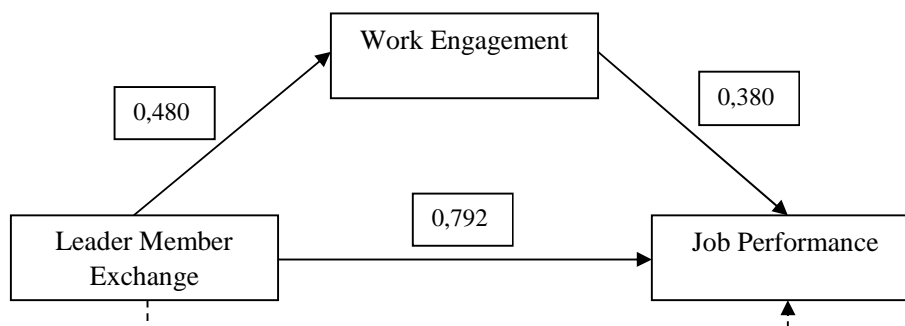
Berdasarkan data tersebut dapat dikatakan bahwa *work engagement* memberikan pengaruh positif terhadap *job performance*. Hasil regresi di atas juga menunjukkan bahwa nilai $R^2 = 0.700$. Hal ini berarti bahwa *job performance* dapat dijelaskan oleh variabel *leader member exchange* dan *work engagement* sebesar 70%, sedangkan sisanya 30% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 (H2) **didukung**.

7. Hipotesis 3: mediasi *work engagement* berpengaruh pada *leader member exchange* (LMX) terhadap *job performance*

Tabel 7. Hasil Analisis Data Mediasi *Work Engagement* pada *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap *Job Performance*

No	Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak langsung	Pengaruh Total
1	Leader Member Exchange (LMX) → Job Performance	0.792	-	-
2	Leader Member Exchange (LMX) → Work Engagement → Job Performance	-	$0.480 \times 0.380 = 0,182$	$0,792 + 0,182 = 0,974$

Sumber: Data primer diolah, 2015



Berdasarkan perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung *leader member exchange* (LMX) pada *job performance* ternyata lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung variabel *leader member exchange* pada *job performance* melalui variabel mediasi *work engagement*. Karena hasilnya masih signifikan dengan nilai yang lebih kecil maka dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* (LMX) berpengaruh signifikan positif terhadap *job performance* melalui *work engagement* sebagai variabel intervening dengan mediasi sebagian (*partialmediation*), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 (H3) **didukung**.

8. Pengaruh *leader member exchange* pada *job performance*

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *leader member exchange* pada *job performance*. . Dalam hubungan ini

terdapat komunikasi yang rutin antara atasan dan bawahan. Dalam konteks situasi di perusahaan, dengan budaya kebersamaan yang tinggi, secara tidak langsung menghasilkan rasa saling percaya dan menghargai baik rekan kerja sejawat maupun dengan atasan. Dengan demikian tanggung jawab tugas dan tanggung jawab individu karyawan bisa didorong untuk kinerja lebih baik, melalui kedekatan emosional antara atasan dengan bawahan.

Pemimpin yang mempunyai kedekatan emosional dengan bawahannya akan lebih mudah menggerakkan bawahan guna meningkatkan kinerjanya. Penelitian Liang dan Crant (2010) juga mendapatkan temuan yang senada di mana *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *job performance*.

9. Pengaruh *leader member exchange* dan *work engagement* pada *job performance*

Keterlibatan karyawan merupakan indikator bahwa *job performance* nya juga tinggi. Karena kinerja karyawan ditentukan oleh proses yang baik dan hasil yang sesuai target, sehingga secara keseluruhan akan berdampak positif bagi kinerja perusahaan. Sementara itu, untuk terlibat karyawan harus mendapatkan stimulus dari atasannya baik dalam bentuk delegasi maupun keteladanan. Hubungan antara atasan dan bawahan tersebut yang akan membuat karyawan bersedia terlibat lebih, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

10. Pengaruh mediasi *work engagement* yang memediasi *leader member exchange* terhadap *job performance*

Leader member exchange yang tinggi akan menciptakan hubungan yang informal. Keadaan ini menciptakan komunikasi yang tinggi antara atasan dan bawahan. Dengan komunikasi yang baik, atasan akan dengan mudah menanamkan loyalitas, respek pada profesi untuk meningkatkan kinerja. Secara tidak langsung, *leader member exchange* juga dapat mempengaruhi kinerja melalui keterlibatan kerja dikarenakan *leader member exchange* menciptakan *vertical dyad*, keterlibatan kerja yang baik mengindikasikan karyawan memiliki kinerja yang baik.

E. Kesimpulan dan Saran

1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Terdapat pengaruh positif yang signifikan *leader member exchange* pada *job performance*.
- b. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *leader member exchange* dan *work engagement* pada *job performance*
- c. Kontribusi *work engagement* agar pengaruh mediasi signifikan tergantung pada korelasi LMX dengan *job performance*. Semakin tinggi korelasi LMX dengan *job performance*, maka semakin kecil kontribusi *work engagement* diperlukan agar mediasinya efektif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung *leader member exchange* (LMX) pada *job performance* ternyata lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung variabel *leader member exchange* pada *job performance* melalui variabel mediasi *work engagement*. Karena hasilnya masih

signifikan maka dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange (LMX)* berpengaruh signifikan positif terhadap *job performance* melalui *work engagement* sebagai variabel intervening dengan mediasi sebagian (*partial mediation*).

2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, saran peneliti yang bagi peneliti lain atau yang tertarik dalam bidang yang sama adalah :

- a. Mampu menambahkan jenis variabel lain dalam hubungan yang ada atau mengganti variabel mediasi yang ada menjadi variabel moderasi.
- b. *Work Engagement* adalah cabang ilmu manajemen yang menarik untuk diteliti dengan segala macam permasalahannya. Sebaiknya peneliti selanjutnya mampu mengeksplorasi lebih dalam baik melalui variasi lokasi penelitian, penambahan jumlah responden maupun mengaitkan variabel lain untuk mengetahui hubungan dan pengaruhnya.

Daftar Pustaka

- Bass, M. Bernard dan Riggio, E. Ronald. 2008. *Transformational Leadership*. Second Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L. and Leiter, M.P. 2011. Key Questions Regarding Work Engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 20 No. 1, pp. 4-28.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. 1993. *Expanding the Criterion Domain to Include Element of Extra-Role Performance*. New Jersey : Prentice - Hall
- Brief, Arthur P & Walter, R Nord. 1990. *Meaning of Occupational Work : A Collection of Essas*. Massachusetts: Lexington Books.
- Cohen, J.R. and Single, L.E. 2006. An Examination of The Perceived Impact of Flexible Work Arrangements on Professional Opportunities in Public Accounting. *Journal of Business Ethics*, Vol. 32 No. 4, pp. 317-28
- Fryer, D., & Payne, R. 1984. Proactive Behavior in Unemployment: Findings and Implication. *Leisure Studies*, 3, 273-295.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Edisi Keempat*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Edisi Kelima*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L. 2003. *Struktur Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Erlangga 5.

- Griffin, Ricky W. 2004. *Manajemen, alih bahasa Gina Gania*. Jakarta : Erlangga.
- Hallberg U, Johannson G., & Schaufeli W. 2007. Type a behavior and work Situation: Association with Burnout and Work Engagement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 135-142
- Humphreys, J.H. 2002. Transformational Leader Behavior, Proximity and Successful Services Marketing. *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 6, pp. 487-502.
- Ivancevich, et al. 2006. *Organisasi*. Edisi ke-7. Terjemahan Gina Gania. Jakarta: Erlangga.
- Kahn, W.A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 692- 724.
- K. Breevaart, A.B. Bakker & E. Demerouti. 2015. Leader-Member Exchange, Work Engagement, and Job Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30, 754-770.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-7. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. 2001. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mathis Robert, Jackson John. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba empat
- Mohammed, Yasin, Ghadi. 2014. Transformational Leadership and Work Engagement the Mediating Effect of Meaning in Work. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 34 Iss 6 pp. 532 – 550. Emerald Insight.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. 2004. *The Drives of Work Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Stoner, J.A.F. et al. 1996. *Manajemen*. Jakarta : Prenhalindo
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta

- Wang, Hui., Law, S.K., and Wang, D.X. 2001. The linkage Role of LMX: A Mediating Effect of LMX on the Relationship Leadership and Followers' Performance and OCB. *Departement of Management of Organization. The Hongkong University of Science and Technology. Clear Water Bay, Kowloon.*
- Yukl, Gary A. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Terjemahan Jusuf Udaya, LicEc. Jakarta: Prenhallindo.