



Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Bahari Inn Tegal)

Dian Kartika, Suharnomo
Diankartik.dk@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

Abstract: *The aim of this study is to determine the influence of the Leader Member Exchange (LMX) mediated job satisfaction and employee engagement on employee performance. Total sample sets of this research are 105 respondents by using the survey method. Furthermore from the collecting data I used questionnaires (as the main instrument), interviews, and literature. Moreover for data processing techniques this research used PLS (Partial Least Squares). The inside PLS steps are: specification models (outer and inner models model) and evaluation models (outer and inner models model).*

The results of the analysis using the PLS showed that: 1) LMX directly related and positive impact on employee engagement, 2) LMX directly related and positive impact on job satisfaction, 3) Involvement of employees deal directly and positively on employee performance, 4) Job satisfaction relates directly and positively to employee performance, 5) LMX indirect effect on employee performance, LMX will be affected immediately if mediated by job satisfaction and employee performance.

Keywords: *Leader Member Exchange (LMX), job satisfaction, employee engagement, employee performance*

PENDAHULUAN

Pada dunia bisnis saat ini untuk dapat bersaing serta mempertahankan keunggulan dibutuhkan peran pekerja sebagai penggerak aktivitas industri, sehingga perlu mendapat perhatian tersendiri karena mereka yang meluangkan waktu, pikiran dan tenaga. Keadaan ini menjadikan pekerja sebagai *asset* yang harus ditingkatkan kinerjanya. Menurut Hasibuan (2002) kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Survei Gallup (2012) dalam Chaurasia dan Shukla (2013) karyawan India memiliki kinerja yang rendah seperti tidak berenergi dan bergairah pada pekerjaan mereka. Hal ini dipengaruhi rendahnya keterlibatan karyawan terhadap peran kerja mereka sebesar 60-62%, tidak sebanding dengan karyawan yang merasa terlibat (*involved*) di tempat kerja sebesar 8% dan angka global sebesar 11%.

Keterlibatan karyawan telah menjadi fokus penelitian dalam dekade terakhir ini karena sangat dibutuhkan di dalam lingkungan bisnis. Menurut Indayati, Thoyip, & Rofianty (2012) keterlibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Menurut Cahill, dkk (2015) menambahkan keterlibatan karyawan juga dianggap sebagai keadaan psikologis terkait dengan semangat, penyerapan, dan dedikasi dalam pekerjaan seseorang.

Menurut Alderfer (1972), keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan. Hubungan atasan dan bawahan adalah faktor yang paling berhubungan. Menurut Rousseau (1989) LMX berhubungan dengan *Employee Engagement*, dimana LMX merupakan aspek penting dalam kehidupan organisasi yang mempengaruhi hasil perilaku serta sebagai proses keterlibatan.

LMX atau *Leader Member Exchange*, menurut Casimir, dkk (2014) LMX adalah hubungan antara pemimpin dan pengikut mereka dalam suatu unit kerja organisasi. Menurut Liden, Sparrowe, Wayne (1997) LMX berkualitas tinggi ditandai dengan saling percaya, keinginan, rasa hormat dan

pengaruh timbal balik antara anggota pemimpin dan tim. Menurut Kambu, dkk (2012) LMX berkualitas rendah memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) Interaksi atasan bawahan cenderung bersifat formal, karena itu seorang atasan akan menggunakan kekuasaan otoritas dalam mempengaruhi bawahannya, (2) Tingkat negosiasi peran yang rendah, (3) Atasan jarang berbicara dengan bawahan tentang efektivitas tugas, (4) Atasan jarang membantu bawahan tentang memberikan tugas yang berbeda. Teori pertukaran sosial sebagai bentuk LMX karena dianggap sebagai hubungan langsung antara pemimpin-tim (Suhermin, 2012).

Menurut Chaurasia dan Shukla (2013), analisis mediasi keterlibatan karyawan menengahi LMX dan kinerja peran kerja berhubungan positif. Menurut Mardanov, Sterrett, & Baker (2007) ketika LMX berkualitas tinggi, karyawan akan merasa memiliki kepuasan yang lebih besar di dalam organisasi. Menurut Kurniawan (2012) kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan hubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan sosial di tempat kerja, dan lain-lain. Menurut Koesmono (2005) kepuasan kerja individu maupun kelompok sangat mempengaruhi kinerja perusahaan. Hal ini wajar karena dengan kepuasan kerjanya seorang karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan prestasinya.

Hubungan antar variabel tersebut telah diuji oleh peneliti terdahulu dengan hasil yang berbeda-beda atau inkonsisten:

Menurut Mardanov, Sterrett, & Baker (2007) LMX berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. LMX yang berkualitas lebih tinggi, karyawan akan meningkatkan kepuasan yang lebih besar dengan posisi mereka saat ini dalam organisasi. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gutama, dkk (2015) LMX berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Restoran De Boliva Surabaya. LMX masih belum cukup mampu menjelaskan hubungan pengaruhnya kepuasan kerja karyawan.

Menurut Kurniawan (2012) kepuasan kerja berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan terkait pengawasan dan penilaian, kompetensi penugasan oleh pimpinan, serta adanya kepuasan kerja karyawan terhadap penerapan sistem *operating procedure* yang tegas terbukti mampu mendorong karyawan untuk menyelesaikan jumlah (volume) pekerjaan atau tugasnya. Kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan atau tugasnya mencerminkan kondisi kinerja karyawan yang baik. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh MacDonald (2013) kinerja tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Menurut Indayati, Thoyip, dan Rofiaty (2011) terdapat pengaruh yang signifikan dan positif keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi nilai keterlibatan karyawan, semakin tinggi pula nilai kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jaushan, Syamsun, Kartika (2015) keterlibatan karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Menurut Walumbwa, dkk (2011) LMX berhubungan positif terhadap kinerja karyawan. Atasan berusaha meningkatkan kepercayaan diri bawahan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kambu, dkk (2012) semakin meningkatnya LMX belum mampu meningkatkan kinerja pegawai SEKDA Provinsi Papua. LMX kurang baik pada SEKDA Provinsi Papua, dimana pimpinan kurang dalam melakukan koordinasi tentang perubahan-perubahan dalam pekerjaan, prosedur kerja, rencana kerja, dan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.

Obyek dalam penelitian ini yaitu Hotel Bahari Inn Tegal. Hotel tersebut berdiri sejak 15 Januari 1994 dengan klasifikasi pelayanan bintang tiga. Usaha yang bergerak dibidang jasa ini, selalu berusaha meningkatkan kualitas kinerja yang terbaik bagi setiap karyawan. Berdasarkan *research gap* pada tabel di atas peneliti tertarik penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Bahari Inn Tegal) ”.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory/SET*)

Menurut Asgari, dkk (2008) teori pertukaran pemimpin-anggota didasarkan pada asumsi bahwa para pemimpin membangun hubungan pertukaran sosial dengan karyawan mereka dan sifat hubungan pertukaran ini adalah bagaimana pemimpin memperlakukan setiap karyawan. Menurut Saks (2006),

keterlibatan karyawan juga ditemukan dalam teori pertukaran sosial. Pertukaran sosial membentuk dasar hubungan yang berkualitas tinggi antara karyawan dan pemimpin mereka serta antara karyawan dan organisasi mereka (Wayne, dkk 1997). Menurut Suhermin (2012) LMX berfokus pada kualitas pertukaran antara karyawan dan manajer, didasarkan pada tingkat dukungan emosional dan pertukaran sumber daya yang dihargai.

Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX)

Menurut Yukl (2007) teori pertukaran pemimpin-anggota menggambarkan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda sepanjang waktu dengan bawahan. Menurut Suhermin (2012), LMX berkualitas tinggi adalah pengendalian pemimpin atas hasil yang diinginkan bawahan. Hasil ini meliputi hal-hal seperti pemberian tugas yang menarik dan menyenangkan, pendelegasian tanggung jawab dan otoritas yang lebih besar, lebih banyak berbagi informasi, partisipasi dalam membuat sebagian besar keputusan pemimpin, penghargaan yang nyata (seperti: kenaikan gaji, tunjangan khusus, dukungan dan persetujuan pribadi, dan kemudahan karier bawahan (misalnya merekomendasikan promosi, memberikan penugasan pengembangan yang memiliki jarak penglihatan yang tinggi)). Menurut Othman, dkk (2009) LMX berkualitas rendah ditandai dengan adanya kontrak kerja, terbatasnya interaksi dengan pemimpin, dan perilaku pemimpin yang kejam (ketidakpedulian dan perilaku menyimpang terhadap anggota tim kerja).

Keterlibatan Karyawan

Banyak pengertian terkait tentang keterlibatan karyawan, salah satunya menurut Bedarkar dan Pandita (2013) keterlibatan karyawan sebagai gairah untuk bekerja yang melibatkan perasaan positif tentang pekerjaan anda, serta mempersiapkan untuk bekerja ekstra dan memastikan anda melakukan pekerjaan terbaik dari kemampuannya. Beberapa peneliti lain juga mendefinisikan keterlibatan karyawan adalah tentang keadaan psikologis dimana karyawan memiliki sikap positif terhadap organisasi dan nilai-nilainya untuk melakukan tingkat yang melebihi persyaratan kerja (Stephanie dan Gustomo, 2014). Keamanan psikologis dari hubungan saling percaya (terutama dengan atasan), peran yang jelas dan keyakinan agar dapat mengekspresikan diri, dan kepekaan akan suatu kesalahan lebih dapat diterapkan untuk belajar dari pada untuk bersaing (Keating dan Heslin, 2015).

Menurut Azoury, dkk (2013), terdapat empat manfaat keterlibatan karyawan, yaitu:

1. Mereka setia kepada perusahaan mereka dan mereka dianggap sebagai rekomendasi untuk para pekerja lainnya;
2. Mereka selalu termotivasi sehingga mereka dapat menawarkan produktivitas yang lebih baik dan dapat membuat hubungan antara keterlibatan karyawan dan profitabilitas;
3. Selain partisipasi produktif, keterlibatan juga meningkatkan tingkat emosi dan perasaan setiap pekerja yang dapat mempengaruhi layanan positif pelanggan dan kepuasan pelanggan;
4. Keterlibatan karyawan dapat meningkatkan gairah pada pekerjaan tugas untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kepuasan Kerja

Menurut Kurniawan (2012), kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhan melalui kegiatan kerja atau bekerja. Menurut Greenberg dan Baron (2003) terdapat tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu: *rating scales dan kuesioner, critical incidents*, dan *interview*. Menurut Robbins (2003) terdapat empat respon yang berbeda satu sama lain dan dua dimensi. Dua dimensinya yaitu *constructive* (konstruktif) adalah membangun atau memperbaiki dan *destructive* (destruktif) adalah menjatuhkan atau membuat kondisi semakin buruk. Empat dimensinya, yaitu:

1. *Exit* (keluar) adalah perilaku ketidakpuasan yang ditunjukkan dengan meninggalkan organisasi termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri;
2. *Voice* (aspirasi) adalah secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan;
3. *Loyalty* (kesetiaan) adalah secara pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen untuk melakukan hal yang benar;

4. *Neglect* (pengabaian) adalah secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

Menurut Greenberg dan Baron (2003) untuk mencegah dan meningkatkan kepuasan dengan cara-cara berikut:

1. Membuat pekerjaan menyenangkan;
2. Karyawan dibayar dengan jujur;
3. Mempertemukan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai minatnya;
4. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang.

Kinerja Karyawan

Menurut Gibson, dkk (1997) kinerja karyawan dapat diartikan sebagai prestasi kerja, dimana hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Griffin, Neal dan Parker (2007) terdapat tiga sub dimensi kinerja peran kerja. Perilaku peran kerja memberikan kontribusi untuk efektivitas pada individu, tim dan level organisasi sedangkan dalam tiga bentuk perilaku yang berbeda yaitu *proficiency*, *adaptivity* dan *proactivity*.

Pengaruh LMX terhadap Keterlibatan Karyawan

Menurut Oliveira dan silva (2015), HPWS (*High Performance Work Systems*) dan kualitas LMX berhubungan positif terhadap keterlibatan karyawan. Karyawan yang terlibat cenderung tampil lebih baik dan kemungkinan lebih kecil meninggalkan organisasi. Menurut Chaurasia dan Shukla (2013), tingkat keterlibatan seorang karyawan tergantung pada persepsi karyawan terhadap kualitas perilaku pertukaran pemimpin anggota. Berdasarkan keterkaitan tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1= LMX berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan.

Pengaruh LMX terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Bhal, Gulati, & Ansari (2009) dalam Ariani (2012), LMX memiliki dampak yang luar biasa bagi para bawahan, seperti kepuasan kerja, komitmen, peran kinerja, dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Menurut Ariani (2012), karyawan akan membuat hubungan yang baik dengan atasan mereka jika mereka puas. Berdasarkan keterkaitan tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2= LMX berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Menurut Kurniawan (2012), kepuasan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan apabila kepuasan yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya karena terdapat kesesuaian antara apa yang diharapkan dan apa yang diterimanya mampu mendorong karyawan mencapai kinerja yang optimal. Berdasarkan keterkaitan tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3= Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2013), keterlibatan karyawan membuat mereka merasa dihargai, merasa memiliki, merasa lebih bertanggung jawab dan pada saatnya dapat meningkatkan kinerjanya. Menurut Markos dan Sridevi (2010) keterlibatan merupakan prediktor terkuat dalam meningkatkan kinerja organisasi, dan menunjukkan hubungan antara bawahan dan pimpinan. Menurut Indayati, Thoyip, dan Rofiaty (2012), semakin tinggi nilai keterlibatan karyawan maka akan semakin tinggi pula nilai kinerja karyawan. Berdasarkan keterkaitan tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4= Keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

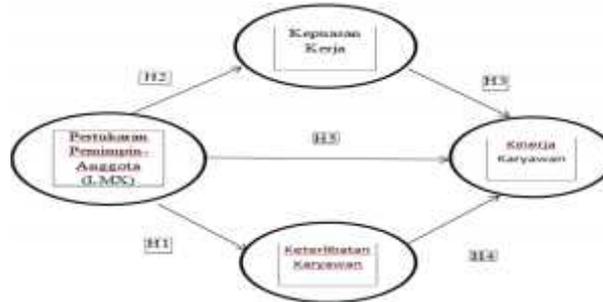
Pengaruh LMX terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Law dan Wang (2001), Liang dan Crant (2010), LMX memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Schaufeli, dkk (2002) LMX yang berkualitas dapat meningkatkan keterlibatan kerja bawahan karena bawahan akan lebih semangat, berdedikasi,

berenergi, dan merasa waktu berlalu begitu cepat ketika mereka bekerja. Berdasarkan keterkaitan tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5= LMX berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Gambar Kerangka Pemikiran



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

Hipotesis

H1= LMX berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan

H2= LMX berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan

H3= Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H4= Keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H5= LMX berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Variabel yang terdapat dalam penelitian ini ada empat macam variabel, variabel dependen yaitu kinerja karyawan (KIK), variabel mediasi yaitu keterlibatan karyawan (KEKA) dan kepuasan kerja (KEKE), variabel independen yaitu pertukaran pemimpin-anggota (LMX). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Bahari Inn Tegal yang berjumlah 105 karyawan. Penelitian ini tidak menggunakan teknik sampel, tetapi menggunakan sensus. Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 105 karyawan, maka seluruh populasi layak untuk dijadikan sampel. Jenis data yang digunakan, yaitu:

1. Data subyek dalam penelitian ini yaitu berupa kuisisioner dan wawancara
2. Data dokumenter dalam penelitian ini yaitu hasil penilaian kinerja, absensi karyawan, daftar keterlambatan karyawan, dan jurnal-jurnal pendukung penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sumber data primer. Peneliti memperoleh data langsung dari sumbernya yaitu Hotel Bahari Inn Tegal tanpa menggunakan perantara. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan: kuesioner, wawancara, dan studi pustaka.

Metode analisis yang digunakan yaitu analisis kuantitatif. Pengelolaan data kuantitatif meliputi *editing*, *codeing*, dan tabulasi. Metode pengolahan data dengan menggunakan PLS (*Partial Least Squer*). Menurut Ghazali (2006), PLS merupakan metode alternatif dari *covariance based SEM* dengan tidak mengasumsi data dan jumlah sample kecil.

Menurut Taruno, dkk (2012) langkah dalam PLS yaitu: Pertama, spesifikasi model (*outer model* dan *inner model*). Kedua, evaluasi model (*outer model* dan *inner model*).

Menurut Ghazali (2006), *outer model* sering disebut *outer relation* atau *measurement model*, mendefinikan model pengukuran hubungan antar indikator dan konstruksinya. Dengan menggunakan tiga uji, yaitu *convergen validity*, *descriminant validity*, dan uji reliabilitas (*Composite reliability* dan *Conbrach Alpha*). *Inner model* kadang disebut *inner relation*, *structural model*, dan *subtantine theory*, mendefinisikan gambaran hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *subtantine theory*. dengan menggunakan dua uji, yaitu: uji koefisien determinasi total (*r-square*) dan pengujian hipotesis analisis jalur (*path coefficients*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Outer Model

Convergent Validity

Convergent validity dengan melihat tabel *outer loadings*. Batas *loading factor* sebesar 0,5. Jika nilai *loading factor* > 0,5 maka *convergent validity* terpenuhi, jika nilai *loading factor* < 0,5 maka konstruk harus di drop dari analisis (Ghozali, 2006). Nilai *loading factor* pada model awal belum memenuhi *convergent validity* karena ada beberapa indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,5. Modifikasi model dilakukan sebanyak tiga kali dengan mengeluarkan indikator-indikator yang memiliki nilai *loading factor* dibawah 0,5 yaitu sebanyak 30 indikator. Modifikasi dalam penelitian ini dilakukan sebanyak 3 kali dan dinyatakan valid dengan total indikator 26.

Discriminant Validity

Menurut Ghozali (2006), menguji *discriminant validity* dapat dengan cara melihat nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading konstruk yang lain.

**Tabel Nilai Diskriminant Validity
(Cross Loadings)**

	KEKA	KEKE	KIKA	LMX
B1	0,157669	0,217047	0,099838	0,653868
B2	0,233091	0,301964	0,082419	0,715217
B3	0,328313	0,306447	0,329035	0,846993
C1	0,228291	0,277162	0,298113	0,634555
D1	0,646896	0,424461	0,372909	0,158817
D2	0,766701	0,403358	0,481530	0,153903
E4	0,563939	0,431072	0,240750	0,330689
F1	0,631927	0,382608	0,309412	0,216758
F4	0,653488	0,392952	0,479234	0,299300
G2	0,588932	0,276029	0,268802	0,120360
G3	0,553231	0,260329	0,224542	0,229021
H1	0,421067	0,729486	0,462646	0,321165
H2	0,461417	0,763206	0,447703	0,289940
H3	0,436880	0,690020	0,397973	0,232361
I1	0,322417	0,566950	0,341954	0,275786
J1	0,313100	0,586478	0,290984	0,214780
L1	0,349299	0,528120	0,252547	0,151178
L3	0,296158	0,627650	0,230975	0,196236
L4	0,375279	0,587265	0,257534	0,254688
M1	0,437411	0,413237	0,703308	0,240218
M2	0,415974	0,429104	0,800953	0,351503
N1	0,281740	0,388545	0,689669	0,152831

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2016

Berdasarkan tabel di atas nilai *cross loading* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten lebih besar dibanding nilai *cross loading* jika dihubungkan dengan variabel laten lainnya. Hal ini berarti bahwa setiap variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2009), konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* diatas 0,7.

Tabel Composite reliability

	Composite Reliability
KEKA	0,822198
KEKE	0,845168
KIKA	0,823751
LMX	0,807205

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2016

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan semua konstruk memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,7.

Uji reliabilitas diperkuat dengan *Conbrach Alpha*. menurut Nunnaly (2001), nilai *Coefficients Cronbach's alpha* lebih dari 0,60 data dan informasi yang dikumpulkan akan dinyatakan *reliable* atau andal.

**Tabel
Cronbachs Alpha**

	Cronbachs Alpha
KEKA	0,752967
KEKE	0,794151
KIKA	0,750123
LMX	0,690437

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2016

Berdasarkan Tabel 4.5 *cronbachs alpha* dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria reliabel. Penilaian Reliabel ini dilihat dari nilai *cronbach alpha* > 0.6.

Inner Model R-Square

R-Square

	R Square
KEKA	0,119145
KEKE	0,151029
KIKA	0,390937
LMX	-

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2016.

Dapat disimpulkan:

1. Kemampuan LMX dalam menjelaskan KEKA adalah 11,91% (lemah).
2. Kemampuan LMX dalam menjelaskan KEKE adalah 15,10% (lemah).
3. Kemampuan KEKA dan KEKE dalam menjelaskan KIKA adalah 39,09% (moderat).

Pengujian Hipotesis

Menurut Ghozali (2009), signifikan hipotesis dilihat dari tabel *Path Coefficients* besarnya nilai t hitung $< t$ tabel 1,96.

Tabel *Path Coefficients*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
KEKA -> KIKA	0,356794	0,383276	0,092035	0,092035	3,876721
KEKE -> KIKA	0,308771	0,311968	0,121247	0,121247	2,546621
LMX -> KEKA	0,345173	0,376391	0,071189	0,071189	4,848702
LMX -> KEKE	0,388625	0,418501	0,066417	0,066417	5,851281
LMX -> KIKA	0,069610	0,061159	0,109466	0,109466	0,635907

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2016.

Dapat disimpulkan bahwa :

1. KEKA signifikan terhadap KIKA
2. KEKE signifikan terhadap KIKA
3. LMX signifikan terhadap KEKA
4. LMX signifikan terhadap KEKE
5. LMX tidak signifikan terhadap KIKA

Pengaruh LMX terhadap Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis LMX berpengaruh langsung terhadap keterlibatan karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,356794 dan signifikan pada 5%. Besarnya nilai T hitung lebih besar dari T tabel (1,96), yaitu 3,876721 lebih besar 1,96. Dengan demikian hipotesis diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian Chaurasia dan Shukla (2013), yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi LMX dan kinerja peran kerja saling berhubungan positif.

Pengaruh LMX terhadap Kepuasan Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis LMX berpengaruh langsung terhadap kepuasan karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,345173 dan signifikan pada 5%. Besarnya nilai T hitung lebih besar dari T tabel (1,96), yaitu 4,848702 lebih besar 1,96. Dengan demikian hipotesis diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian Bhal, Gulati, & Ansari (2009), LMX memiliki dampak yang luar biasa bagi para bawahan, seperti kepuasan kerja, komitmen, peran kinerja, dan perilaku kewarganegaraan organisasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,308771 dan signifikan pada 5%. Besarnya nilai T hitung lebih besar dari T tabel (1,96), yaitu 2,546621 lebih besar 1,96. Dengan demikian hipotesis diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian Riansari, Sudiro, dan Rofiaty (2012), semakin tinggi kepuasan kerja yang terindikasikan oleh tingginya kepuasan akan pekerjaan itu sendiri, kerjasama, kesempatan atau promosi, supervisor dan rekan kerja, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang terlihat dari tingginya ketepatan waktu kerja, kuantitas kerja, dan kualitas kerja.

Pengujian keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keterlibatan karyawan berpengaruh langsung terhadap kepuasan karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,356794 dan signifikan pada 5%. Besarnya nilai T hitung lebih besar dari T tabel (1,96), yaitu 3,876721 lebih besar 1,96. Hal ini sejalan dengan penelitian Wibowo (2013), keterlibatan karyawan membuat mereka merasa dihargai, merasa memiliki, merasa lebih bertanggung jawab dan pada saatnya dapat meningkatkan kinerjanya.

Pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis LMX tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, LMX akan berpengaruh terhadap kinerja jika di mediasi oleh kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. Hal ini dikarenakan besarnya nilai T hitung kurang dari T tabel (1,96), yaitu 0,635907 lebih kecil 1,96. Dengan demikian hipotesis ditolak. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian Law dan Wang (2001), Liang dan Crant (2010) bahwa LMX memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

1. Hipotesis pertama, LMX berpengaruh langsung dan positif terhadap keterlibatan karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin erat hubungan atasan dan bawahan akan meningkatkan keterlibatan karyawan pada Hotel Bahari Inn Tegal. Karyawan akan lebih bergairah ketika bekerja.
2. Hipotesis kedua LMX berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan yang erat antara atasan dengan bawahan dapat menimbulkan kepuasan karyawan Hotel Bahari Inn Tegal, karyawan akan lebih senang ketika bekerja dan terhindar dari kebosanan dalam bekerja.
3. Hipotesis ketiga kepuasan kerja berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa Hotel Bahari Inn Tegal sudah mampu menciptakan kepuasan terhadap karyawan, baik segi kompensasi, kepuasan terhadap rekan kerja, dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri sehingga kinerja karyawan menjadi semakin lebih baik.
4. Hipotesis keempat keterlibatan karyawan berpengaruh langsung dan positif terhadap terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi juga.
5. Hipotesis kelima LMX tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, LMX akan berpengaruh terhadap kinerja jika di mediasi oleh kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. Hal ini, dikarenakan hubungan antara atasan dengan karyawan yang dirasa kurang baik karena sikap atasan kurang baik dalam menyampaikan tugas kepada bawahan.

SARAN

Saran yang bisa disampaikan dari hasil penelitian yang didapat adalah sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini, untuk dapat meningkatkan LMX. Atasan harus semakin dekat dengan bawahan, seperti: atasan memiliki banyak humor, atasan dianggap sebagai teman oleh bawahan, atasan dianggap sebagai rekan kerja oleh bawahan. LMX dapat meningkatkan kinerja karyawan Hotel Bahari Inn Tegal, jika karyawan memiliki keterlibatan yang tinggi (baik keterlibatan fisik, keterlibatan emosional, keterlibatan kognitif, dan keterlibatan organisasi) dan kepuasan kerja tercipta dengan baik (seperti: kepuasan gaji, kepuasan promosi, kepuasan dengan rekan sekerja, dan kepuasan pada pekerjaan itu sendiri).
2. Penelitian ini dilakukan di Hotel Bahari Inn Tegal. Masih perlu dilakukan penelitian kembali pada populasi yang berbeda, misalnya perusahaan, perbankan, sektor perdagangan, dll.

REFERENSI

Alderfer, C.P. 1972. *Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free press of Glencoe.

Ariani, Dorothea Wahyu. 2012. "Leader-Member Exchanges as a Mediator of the Effect of Job Satisfaction on Affective Organizational Commitment: An Empirical Test". *International Journal of Management*.

Asgari Ali, Abu Daud Silong, Aminah Ahmad dan Bahaman Abu Samah. 2008. "The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behaviour". *African Journal of Business Management*, Vol.2, No. 8.



- Azoury Andre, Lindos Daou, dan Fares Sleiaty. 2013. "Employee Engagement in Family And Non Family Firms". *Journal of Management*.
- Bedarkar Madhura dan Deepika Pandita. 2013. "A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance". *Journal of Management*.
- Bhal, K.T.; Gulati, N.; and Ansari, M.S. 2009. "Leader-Member Exchange and Leader-Member Exchange and Subordinate Outcomes: Test of A Mediation Model". *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 30.
- Brown, S.P . dan Leigh, T .W . 1996. "A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 4.
- Cahill, Kevin E., Tay K. McNamara, Marcie Pitt-Catsoupes, dan Monique Valcour. 2015. "Linking shifts in the national economy with changes in job satisfaction, employee engagement and work-life balance". *Journal of Behavioral and Experimental Economics*.
- Chaurasia Swati and Archana Shukla. 2012. "The Influence Of Leader-Member Exchange Relations On Employee Engagement And Work Role Performance". *International Journal Of Organization Theory And Behavior*. Vol. 16:No. 4.
- Chin, W.W. 2001. *PLS-Graph User's Guide Version 3.0. Soft Modeling In*.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M.S. 2005. "Social exchange theory: an interdisciplinary review". *Journal of Management*, Vol. 31.
- Gatenby, M., Rees C., Soane, E., Truss, C. 2008. "Employee Engagement in Context. Chartered Institute of Personnel and Development. London.
- Ghozali, Imam. 2006. *Struktural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Semarang: UNDIP.
- Ghozali, Imam. 2009. *Struktural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Semarang: UNDIP.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., J. M. Ivancevich, dan J. H. Donnely. 2003. *Organisasi (Perilaku, Struktur dan Proses)*. Edisi kelima. Jakarta: Erlangga.
- Greenberg, Jerald R. 2003. *Behavior in Organiations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin Mark A, Andrew Neal, Dan Sharon K. Parker. 2007. "A New Model Of Work Role Performance: Positive Behavior In Uncertain And Interdependent Contexts". *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 2.



- Gutama, Giovanni., Meliana C. Hermanto, Thomas S. Kaihatu, dan Endo Wijaya Kartika. 2015. "Analisa Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Perceived Organizational Support Sebagai Variabel Mediasi Di Restoran De Boliva Surabaya". *Journal Management*.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indayati Nurul, Armanu Thoyib, Rofiaty. 2011. "Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya)". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.10, No.2.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- J, Anitha. 2014. "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63, No. 3.
- Joushan, Shindie Aulia., Muhammad Syamsun, dan Lindawati Kartika. 2015. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 13, No. 4.
- Kambu Arius, Eka Afnan Troena, Surachman, Margono Setiawan. 2012. "Pengaruh Leader-Member Exchange, Persepsi Dukungan ORGANISASIONAL, Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior, Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 10, No. 2.
- Keating Lauren A dan Peter A. Heslin. 2015. "The potential role of mindsets in unleashing employee engagement". *Journal of Management*.
- Koesmono, Teman. 2003. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Pengolahan Kayu Skala Besar Di Jawa Timur)". *Jurnal Ekonomi*. Vol. 10, No. 3.
- Kurniawan, Agung Widhi. 2012. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Karyawanbank Sulselbar". *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, Vol. 16, No.4.
- Leonga Chan Tze and Amran Rasli. 2013. "The Relationship between innovative work behavior on work role performance: An empirical study". *Journal Management*.
- Liang, & Crant. 2010. "The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A relational Perspective". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 2.
- Liden, Robert C., Raymond T. Sparrowe, dan Sandy J.Wayne. 1997. "Leader Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future". *Journal Personnel and Human Resources Management*. Vol.15.



- MacDonald, Mark. 2013. "Transformational Leadership And High - Performance Work System Practices As Facilitators Of Knowledge Work Behaviours". *Jurnal Management*.
- Macey, W.H., & Schneider, B.(2008). "The Meaning of Employee Engagement." *Journal of Industrial and Organizational Psychology*.
- Mangkunegara, A. P. 2004. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Mardanov, Ismatilla., Jack Sterrett, dan Julie Baker. 2007. "Satisfaction with Supervision and Member Job Satisfaction in Leader-Member Exchange: An Impirical Study in the Restaurant Industry". *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 12, No. 3.
- Markos, S., dan Sridevi, M.S. 2010. "Employee engagement: The Key to Improving Performance" *International Journal of Business and management*, Vol. 5, No. 12.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Semarang: UNDIP.
- Mondy, R. Weyney. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Noermijati. 2010. "Kajian Deskriptif Tentang Kondisi Faktor Intrinsik dan Ekstrinsik serta Kepuasan Kerja Manajer Menengah-Bawah". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 8, No. 1.
- Nunnaly, 2001. *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, 2nd ed, India.
- Oliveira, Lucia Barbosa de dan Fernanda Flôres Roitman Aguiar da Silva. 2015. "The Effects Of High Performance Work Systems And Leadermember Exchange Quality On Employee Engagement: Evidence From A Brazilian Non-Profit Organization". *Journal of Management*.
- Othman Rozhan, Foo Fang Ee, dan Ng Lay Shi. 2009. "Understanding dysfunctional leader-member exchange: antecedents and outcomes". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31, No. 4.
- Riansari Titi, Achmad Sudiro, dan Rofiaty. 2012. "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional,Tbk Cabang Malang)". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 10, No. 4.
- Riggio, R.E. 1990. "Introduction to Industrial/Organizational Psychology". *Illinois: Scott, Foresman, and Company*.
- Robbins, Stephen,P. 2003.*Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.



- Robinson, D., Perryman S., dan Hayday, S. 2004. "The Drivers of Employee Engagement, Institute for Employment Studies", Brighton.
- Rousseau, D. M. (1989). "Psychological and Implied Contracts in Organizations". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.8.
- Saks, Alan M. 2006. "Antecedents and consequences of employee engagement". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 7.
- Sarjono, Haryadi dan Winda Julianita. 2013. *SPSS vs Lisrel*. Jakarta: Salemba Empat.
- Shaufeli.W.B., Salanova, M., Gonzalez, R. V. and Bakker, A.B. 2002. "The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach". *Journal of Happiness Studies*.
- Siregar, Syofian. 2014. *Statistika Deskriptif untuk Penelitian*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sitohang Sonang. 2009. "Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pengrajin Sentra Industri Kecil Tenun Ikat". *Jurnal manajemen*, Vol.14, No.1.
- Stephanie dan Aurik Gustomo. 2015. "Proposal to Improve Employee Engagement in PT Maju Sentosa by AON Hewitt Model and Mercer Model". *Journal of Management*.
- Suhermin. 2012. "Pemberdayaan Kerja Profesional Sebagai Mediasi Dukungan Organisasi Dan Pertukaran Pemimpin-Anggota (IMX) Terhadap Komitmen Organisasional". *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, Vol. 16, No.2.
- Supendy Rustam, Margono Setiawan, Eka Afnan Troena, dan Surachman. 2012. "Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan serta Implikasinya terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara)". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.10, No.2.
- Supendy Rustam, Margono Setiawan, Eka Afnan Troena, dan Surachman. 2012. "Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan serta Implikasinya terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara)". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 10, No. 2.
- Taruno F .X. Soewarto Citro, Armanu Thoyib, Djumilah Zain, dan Mintarti Rahayu. 2012. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Mediator (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura)". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 10, No. 3.
- Testa, Mark R. 1999. "Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: an Empirical Investigation". *Leadership & Organization Development Journal* , Vol. 20, No. 3.
- Tjiptono, Fandy & Anastasia Diana. (2003). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.



- Umar, Akmal. 2011. "Pengaruh Upah, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pekerja pada Industri Manufaktur di Kota Makassar". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 10, No. 2.
- Walumbwa, Fred O., David M. Mayer, Peng Wang, Hui Wang, dan Kristina Workman. 2011. "Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification". *Journal Management*.
- Wang, & Law . 2001. "The Linkage Role of LMX: A Mediating Effect of LMX on the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance, and OCB". *Journal of Management*.
- Wayne SJ, Shore LM, Liden RC (1997). "Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective." *Academy of Management Journal*, Vol. 40.
- Wayne, S. J., L. M. Shore dan W. H. Bommer. 2002. "The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader- Member Exchange". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3.
- Welch, M. 2011. "The evolution of the employee engagement concept: communication implications". *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16, No. 4.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT RajaGrasindo Persada.
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wilay. 2006. *Research Methods for Business*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Yukl, Gary. 2008. *Leadership in Organizations*. United States and Canada.