



## **ANALISIS PENGARUH *LEADER-MEMBER EXCHANGE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PARTISIPASI DAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang)**

**Meizza Jauza Alikasari, Suharnomo<sup>1</sup>**

**Email : [mezajauza@gmail.com](mailto:mezajauza@gmail.com)**

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

### **ABSTRACT**

*Competition in the business world today can provide a competitive advantage needed the role of workers in order to improve the goals of the company. And also the relationship of superiors and subordinates make the foundation to be able to run every task given well to improve the performance of both. The purpose of this study is to analyze the influence of leader-member exchange on employee performance with participation and work engagement as a mediation variable.*

*Case study conducted in this research is at PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. The data collected in this study using questionnaires distributed to respondents and samples used in this study is simple random sampling with total samples of 105 respondents. Variable leader-member exchange as independent variable, and participation and work engagement as mediation or intervening variable, and employee performance variable as dependent variable. Data analysis techniques use path analysis, reliability test, validity test, classical assumption test, t test, F test, and sobel test to test the mediation effect of the variable.*

*The results of the analysis data using the path analysis that: 1.) LMX directly related and positive impact on participation, 2.) LMX directly related and positive impact on work engagement, 3.) participation directly related and positif impact on job performance, 4.) work engagement directly related and positif impact on job performance, and 5.) LMX directly related and positif impact on job performance.*

*Keyword: Leader-Member Exchange, Participation, Work Engagement, Job Performance*

### **PENDAHULUAN**

Pada dunia bisnis ini dalam mempertahankan kelangsungan usahanya dibutuhkan peran karyawan atau pekerja dalam meningkatkan aktivitas penggerak organisasi, sehingga dapat memberikan peranan penting dalam masing-masing pekerjaan agar dapat meluangkan waktu, pikiran, dan tenaga yang dimiliki untuk meningkatkan kinerjanya. Mangkunegara (2015) menjelaskan kinerja adalah sebagai hasil yang telah dicapai seorang karyawan sesuai tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Keberadaan pemimpin ditengah-tengah organisasi sangat diperlukan, karena pemimpin juga mempunyai peranan penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin merupakan seseorang yang mempergunakan wewenangnya dan kepemimpinannya untuk mengarahkann bawahan dalam mengerjakan sebagian

---

<sup>1</sup> Corresponding author

pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Hasibuan (2014) menjelaskan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar dapat bekerja sama dan bekerja secara produktif dalam pencapaian suatu visi dan tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga sebagai hubungan yang semakin penting dalam dunia manajemen sekarang ini. Hubungan atau biasa disebut dengan LMX.

Yukl (1998) menjelaskan *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi untuk meningkatkan kinerja keduanya dari waktu ke waktu. Hubungan pemimpin dan bawahan harus tetap terjaga agar keduanya memiliki komunikasi yang baik dan dapat meningkatkan sikap diiringi dengan perilaku antara pemimpin dan bawahan agar lebih memahami satu sama lain. Dengan adanya komunikasi yang baik dan pemahaman satu sama lain, akan menjadikan langkah bagi bawahan terhadap kinerjanya.

Dulebohn, et al (2012) hubungan LMX berkualitas tinggi didasarkan pada hubungan yang memiliki kepercayaan antara pemimpin-bawahan dengan pemimpin percaya kepada bawahannya untuk terlibat dalam kegiatan yang penting, memiliki rasa kewajiban bersama terhadap tanggung jawab masing-masing, saling menghormati satu sama lain, serta memberikan timbal balik yang baik antara pemimpin dan bawahan, sementara hubungan LMX berkualitas rendah ditandai dengan hubungan pertukaran ekonomi, jarang bertemu dengan atasan, dan bawahan sering diberikan tugas yang tidak diinginkan, pemimpin memiliki sedikit waktu untuk karyawannya mengakibatkan karyawan kurang memiliki kedekatan dengan pemimpin mereka.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian kepegawaian bahwa pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang terdapat pengaduan-pengaduan melalui *call center* dari pelanggan itu sendiri. *Call center* ini digunakan untuk menampung pengaduan pelanggan mengenai masalah-masalah yang dihadapi masyarakat. Pengaduan *call center* ini pada bulan Desember-Januari mengalami fluktuasi untuk katagori finansial dan finansial. Untuk kategori pengaduan teknik yaitu pada status belum selesai cukup banyak pada Desember 2016, dan yang sering terdapat masalah yaitu pada kebocoran pipa. Apabila pengaduan-pengaduan ini tidak mencapai target yang diberikan, maka karyawan akan melaporkan kepada atasan bahwa target tidak sesuai dengan apa yang telah ditentukan dan adanya komplain dari para pelanggannya mengenai pemakaian air tersebut dan akan ditindaklanjuti oleh atasan.

Hubungan antar variabel tersebut dilatar belakangi oleh penelitian terdahulu dengan hasil yang berbeda-beda yaitu sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Lam, et al (2002) bahwa partisipasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Black dan Gregersen (1997) bahwa partisipasi ditemukan lemah atau tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Studi yang dilakukan oleh Rich, et al. (2010) bahwa *work engagement* berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Gorgievski dan Marjan et al. (2014) menjelaskan *work Engagement* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Walumbwa, et al. (2011) dan Choy, McComarck (2010) menjelaskan LMX berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dari hasil penelitian oleh Wayne dan Ferris (dalam Li, Sanders, dan Frenkel, 2012) melaporkan bahwa terdapat hubungan non-signifikan antara LMX dan Kinerja Karyawan.

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Leader-Member Exchange**

Menurut Luthans (2006) teori LMX adalah pemimpin memperlakukan bawahan dengan berbeda. Secara khusus pemimpin dan bawahan mengembangkan hubungan yang saling mempengaruhi terhadap perilaku pemimpin dan bawahan.

## **Partisipasi**

Menurut Luthans (2006) bahwa teknik pengambilan keputusan partisipatif ini mencakup individu dan kelompok dalam suatu proses. Sehingga pengambilan keputusan ini dilakukan secara formal maupun informal, serta membutuhkan keterlibatan intelektual, tingkat emosional, dan fisik. Orang yang berpartisipasi penuh merekalah yang terlibat terhadap pekerjaan yang akan dilakukannya.

### **Work Engagement**

Schaufeli, et al (2006) menjelaskan *work engagement* adalah pekerjaan positif yang memberikan kekuatan, dedikasi, dan penyerapan berdasarkan *work engagement* didalam perusahaan. Karyawan yang terlibat dalam suatu pekerjaan akan memiliki tingkat energi yang tinggi, antusias terhadap pekerjaan, dan menjadi terinspirasi akan pekerjaannya.

### **Kinerja Karyawan**

Mangkunegara (2015) menjelaskan kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan baik dilakukan secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## **Hubungan antar variabel**

### **Pengaruh LMX terhadap Partisipasi**

Menurut Choy, McCormack, dan Djurkovic (2016) LMX berpengaruh positif terhadap partisipasi karyawan. Dengan adanya hubungan LMX ini kita dapat berkomunikasi satu sama lain untuk memberikan suatu informasi yang berharga bagi pemimpin mereka melalui partisipasi karyawan sebagai sarana kontribusinya terhadap hubungan kualitas yang tinggi antara pemimpin dan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>: LMX berpengaruh positif terhadap partisipasi.**

### **Pengaruh LMX terhadap Work Engagement**

Hasil penelitian Agarwal, et al. (2012) menunjukkan bahwa *leader-member exchange* (LMX) berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Hubungan ini berhubungan dengan serangkaian interaksi antara pemimpin dan bawahan saling memberikan timbal balik dan saling ketergantungan satu sama lain. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>: LMX berpengaruh positif terhadap *work engagement*.**

### **Pengaruh Partisipasi terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Miller dan Monge (dalam Choy, McCormack, dan Djurkovic, 2016) menyatakan bahwa terdapat dua penjabaran mengenai pengaruh partisipasi dan kinerja karyawan yaitu berhubungan dengan kualitas dari peningkatan keputusan, dimana karyawan memiliki ketrampilan dan kemampuan yang dimiliki dalam suatu pekerjaan serta partisipasi mereka dalam memberikan kesempatan dalam mengambil suatu keputusan sehingga karyawan akan memiliki kreativitas, daya ingat yang baik, mampu meningkatkan kualitas dari keputusan yang akan diambil. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>: Partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

## Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

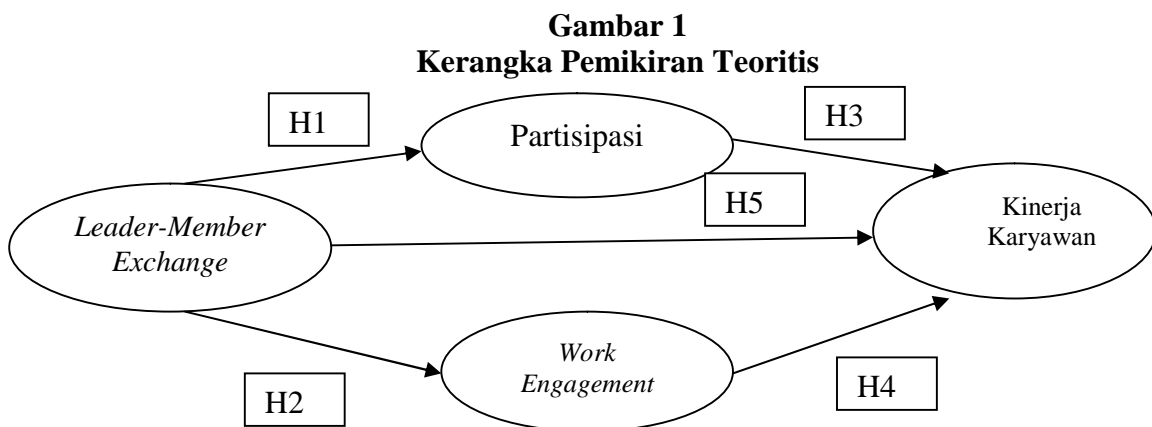
Hasil penelitian yang dilakukan oleh Breevaart, et al (2015) menjelaskan *work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Apabila bawahan dapat memenuhi standart kinerja yang ada, melaksanakan peraturan dengan baik, serta memiliki usaha yang lebih sehingga *work engagement* akan meningkat. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>4</sub>: *Work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

## Pengaruh LMX terhadap Kinerja Karyawan

Selanjutnya hasil penelitian oleh Cogliser, et al (2009) bahwa LMX berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dimana hubungan LMX ini saling berkorelasi karena hubungan kualitas ini ditandai dengan kepercayaan, loyalitas, serta kontribusi bawahan terhadap pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>5</sub>: LMX berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**



Sumber Choy, J., McCormack, D., & Djurkovic, N. (2016), Breevaart (2015).

### Hipotesis

**H<sub>1</sub>:** LMX berpengaruh positif terhadap partisipasi karyawan.

**H<sub>2</sub>:** LMX berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

**H<sub>3</sub>:** Partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**H<sub>4</sub>:** *Work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**H<sub>5</sub>:** LMX berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### METODE PENELITIAN

#### Variabel Penelitian

##### 1. Variabel Independen

adalah variabel yang akan mempengaruhi variabel dependennya. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Leader-member exchange*.

**2. Variabel Dependen** adalah variabel yang hasilnya akan dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

**3. Variabel Intervening** adalah variabel yang dijadikan sebagai penghubung antara variabel independen dan dependen. Variabel intervening yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi dan *work engagement*.

### Populasi dan Sampel

Populasi merupakan gabungan dari seluruh elemen berdasarkan suatu peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang sama sehingga menjadi pusat perhatian dari seorang peneliti (Ferdinand, 2006).

Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah karyawan yang ada pada Kantor PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dengan jumlah karyawan sebanyak 491 orang.

Minimal sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 84 karyawan pada Kantor PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Dalam penelitian ini, untuk meminimalisir kuesioner yang tidak kembali, menyebar sebanyak 110 kuesioner yang terdiri dari SPI, sekretariat, keuangan, kepegawaian, pemeliharaan, perlengkapan, transmisi & distribusi, Produksi I, perencanaan & evaluasi, Litbang pada karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang cabang Tengah yang berada di jalan Kelud Semarang, namun hanya 105 yang diisi dengan lengkap oleh responden yang dapat dilanjutkan.

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini menggunakan data yang berasal dari data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini menggunakan data primer yakni hasil pengisian kuesioner yang disebarkan kepada responden karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Sedangkan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data perusahaan yang berupa jumlah karyawan, jumlah pengaduan atau *complain*, struktur organisasi perusahaan dan profil perusahaan, visi dan misi perusahaan, serta sejarah umum di perusahaan.

### Metode Analisis

Berdasarkan tujuan penelitian yaitu menguji pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen, serta melihat pengaruh intervening nya, maka data yang telah dikumpulkan akan diolah dan dianalisis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) merupakan perkembangan dari analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk mengetahui besar dan arah pengaruh hubungan variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun persamaan regresi dalam penelitian ini :

$$Y = X + e_1 \dots (1)$$

$$Y = 1X + 2Z_1 + e_2 \dots (2)$$

Dimana:

$X$  = *leader-member exchange*

$Z_1$  = partisipasi

$Z_2$  = *work engagement*

$Y$  = kinerja karyawan

$1X_1, 2Z_1, \dots$  = koefisien jalur

$e_1$  dan  $e_2$  = variabel atau kontrol residual

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang dapat dikatakan valid dengan hasil pengukuran kuesioner yang dianggap sah. Menurut Ghazali (2011) validitas menunjukkan sejauh mana alat uji kemampuan untuk mengukur digunakan dan dinyatakan valid atau tidak validnya suatu kuesioner. Pengujian alat validitas dengan menggunakan *correlate bivariate*. Uji signifikansi dilakukan untuk membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel dimana  $\text{degree of freedom (df)} = n - 2$ , yang mana nilai  $n$  sebagai jumlah

sampel. Dimana jumlah sampel dalam penelitian ini sebesar  $n = 105$  dan dapat dilihat bahwa jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka kuesioner tersebut valid.

## 2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu alat yang digunakan dalam mengukur suatu kuesioner pertanyaan berdasarkan indikator dari suatu variabel penelitian. Dimana suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila hasil jawaban masing-masing responden dari pertanyaan-pertanyaan yang ada pada kuesioner konsisten dan memberikan nilai Cronbach alpha ( $\alpha$ )  $> 0,70$  sehingga indikator tersebut reliabel (Ghozali, 2011).

## 3. Hasil Uji Normalitas

Tujuan dari adanya uji normalitas ini adalah untuk menguji apakah pada model regresi, variabel pengganggu atau disebut variabel residual berdistribusi normal. Dalam uji normalitas ini terdapat dua cara untuk menentukan apakah uji ini berdistribusi normal atau tidak, yaitu menggunakan uji grafik (grafik histogram dan grafik p-plot) dan uji statistik (Ghozali, 2011).

## 4. Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Suatu model regresi dikatakan baik apabila tidak terjadi multikolinieritas diantara variabel independen (Ghozali, 2011). Untuk melihat tidak adanya multikolinieritas dilihat dari nilai *tolerance* sebesar  $> 0,1$  dan nilai *variance inflation factor* (VIF) sebesar  $< 10$  Ghozali (2016).

No	Variabel	Colinearity Statistic	
		Tolerance	VIF
1.	Leader-Member Exchange	0,866	1,190
2.	Partisipasi	0,939	1,119
3.	Work Engagement	0,920	1,134

Sumber: data primer yang diolah 2017

## 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas memiliki tujuan untuk menguji apakah pada model regresi terjadi ketidaksamaan varians berdasarkan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Apabila varians dari residual antara satu pengamatan ke pengamatan lainnya tidak berubah atau tetap maka homokedastisitas dan apabila berbeda maka heteroskedastisitas. Dimana model regresi yang baik jika terdapat homokedastisitas dan tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2011). berikut :

1. Terjadi heteroskedastisitas, apabila terjadi titik – titik dengan pola tertentu dengan berbentuk gelombang, melebar, ataupun menyempit.
2. Tidak terjadi heteroskedastisitas, apabila tidak terjadi titik – titik dengan pola yang jelas seperti gelombang, melebar, ataupun menyempit.

## 6. Hasil Uji Hipotesis

### Uji F ( Uji Keakuratan Model)

Uji F bertujuan untuk menguji apakah semua variabel independen (bebas) yang dimasukkan ke dalam model yang dilakukan secara bersama-sama memiliki pengaruh simultan terhadap variabel dependen (terikat). Dimana terdapat kriteria pengambilan keputusan, yaitu  $F_{hitung} < F_{tabel}$  ( $0,05$ ) maka menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen (Gozhali, 2011).

Model 1 menunjukkan bahwa hasil nilai F sebesar 6.624 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,011. Diperoleh bahwa nilai sig F lebih kecil dari 0,05. Hal ini menyatakan bahwa

hipotesis pada variabel LMX mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel partisipasi.

Model 2 menunjukkan bahwa hasil nilai F sebesar 8947 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,003. Diperoleh bahwa nilai sig F lebih kecil dari 0,05. Hal ini menyatakan bahwa hipotesis pada variabel LMX mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel *work engagement*.

Model 3 menunjukkan bahwa hasil nilai F sebesar 7.112 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Diperoleh bahwa nilai sig F lebih kecil dari 0,05. Hal ini menyatakan bahwa hipotesis pada variabel LMX, partisipasi, *work engagement* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

**Hasil Uji t**

Model 1 menunjukkan bahwa nilai t hitung untuk LMX sebesar 2.991 dengan angka signifikan sebesar 0,003. Demikian juga dengan variabel LMX menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari t tabel 1659 dengan angka signifikan lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel partisipasi.

Model 2 menunjukkan bahwa LMX sebesar 2.574 dengan angka signifikan sebesar 0,011. Demikian juga dengan variabel LMX menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari t tabel 1659 dengan angka signifikan lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *work engagement*.

Model 3 menunjukkan bahwa variabel LMX terhadap kinerja karyawan memiliki signifikansi  $0,044 < 0,05$ , untuk variabel partisipasi terhadap kinerja karyawan memiliki signifikansi  $0,019 < 0,05$ , dan untuk variabel *work engagement* terhadap kinerja karyawan memiliki signifikansi sebesar  $0,041 < 0,05$ . Demikian juga dengan variabel LMX, partisipasi, dan *work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Pada model ini menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) sebesar 0,174 yang berarti bahwa 15% variasi dari LMX, partisipasi, dan *work engagement* dapat dijelaskan variabel kinerja karyawan. Sedangkan sisanya diperoleh sebesar 92,9% kerja dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

**7.Uji Analisis Jalur**

Mediasi atau intervening adalah variabel antara yang memediasi hubungan anatar variabel independen dengan variabel dependen.

**Tabel 1**

**Hasil Koefisien Persamaan Linier Berganda**

**Tabel 4.22**

**Hasil Uji t pada Sub Struktur III**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	10.707	2.960		3.617	.000		
	LMX	.232	.114	.198	2.039	.044	.866	1.155
	Partisipasi	.247	.103	.223	2.387	.019	.939	1.065
	Work Engagement	.164	.079	.195	2.065	.041	.920	1.087

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer diolah, 2017

Berdasarkan hasil tabel 2 diatas menunjukkan bahwa persamaan regresinya sebagai berikut ini :

**Model 1** :  $Z1 = 0,246 X1$

**Model 2** :  $Z2 = 0,283 X1$

**Model 3** :  $Y1 = 0,223Z1 + 0,195Z2 + 0,198X1$

Dari persamaan regresi yang telah diperoleh, dapat diuraikan sebagai berikut :

Berdasarkan hasil uji regresi model pertama menunjukkan variabel LMX berpengaruh positif terhadap partisipasi dan nilai signifikansi  $< 0,05$ . Hal ini mengindikasikan meningkatnya LMX akan mempengaruhi partisipasi karyawan.

Berdasarkan hasil uji regresi model kedua menunjukkan variabel LMX berpengaruh positif terhadap *work engagement* dan nilai signifikansi  $< 0,05$ . Hal ini mengindikasikan bahwa meningkatnya LMX akan mempengaruhi *work engagement*.

Dari persamaan regresi yang telah diperoleh, dapat diuraikan sebagai berikut :

Berdasarkan hasil uji regresi model ketiga menunjukkan variabel LMX berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, variabel partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, serta variabel *work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan nilai signifikansi masing-masing  $< 0,05$ . Hal ini mengindikasikan meningkatnya LMX, partisipasi, dan *work engagement* akan mempengaruhi kinerja karyawan.

### **Pembahasan**

#### **Pengaruh Leader-Member Exchange terhadap Partisipasi**

Variabel *leader-member exchange* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi dari masing-masing karyawan sehingga hipotesis satu diterima. Hal tersebut ditunjukkan Pada hasil pengujian hipotesis memperoleh nilai t hitung sebesar 2.574 dan nilai signifikansi sebesar 0,011. Dimana nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 ( $0,011 < 0,05$ ). sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal menunjukkan bahwa variabel *leader-member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian diatas sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Choy, McCormack, dan Djurkovic (2016) yang meneliti hubungan pengaruh *leader-member exchange* terhadap partisipasi dari karyawan. Hasil yang diperoleh yaitu variabel *leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi.

#### **Pengaruh Leader-Member Exchange terhadap Work Engagement**

Variabel *leader-member exchange* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dari masing-masing karyawan sehingga hipotesis dua diterima. Hal tersebut ditunjukkan Pada hasil pengujian hipotesis memperoleh nilai t hitung sebesar 2.991 dan nilai signifikansi sebesar 0,03. Dimana nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 ( $0,03 < 0,05$ ).  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *leader-member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*.

Hasil penelitian diatas sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Agarwal, et al. (2012) yang meneliti hubungan pengaruh *leader-member exchange* terhadap *work engagement*. Hasil yang diperoleh yaitu variabel *leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.

#### **Pengaruh Partisipasi terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel *partisipasi* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis ketiga diterima. Hal tersebut ditunjukkan variabel partisipasi yang lebih baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Pada hasil pengujian hipotesis memperoleh nilai t hitung sebesar 2.387 dan nilai signifikansi sebesar 0,019. Dimana nilai



signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 ( $0,019 < 0,05$ ).  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel partisipasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Black dan Gregersen (1997) yang meneliti hubungan pengaruh partisipasi terhadap kinerja karyawan. Hasil yang diperoleh yaitu variabel partisipasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Work Engagement terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel *work engagement* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis keempat diterima. Hal tersebut ditunjukkan variabel *work engagement* yang lebih baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Pada hasil pengujian hipotesis memperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 2.065 dan nilai signifikansi sebesar 0,041. Dimana nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 ( $0,041 < 0,05$ ).  $H_0$  ditolak dan  $H_4$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan yang dilakukan oleh Breevaart, et al (2015) yang meneliti hubungan pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan. Hasil yang diperoleh yaitu variabel *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Leader-Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel *LMX* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis kelima diterima. Hal tersebut ditunjukkan variabel *LMX* yang lebih baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Pada hasil pengujian hipotesis memperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 2.039 dan nilai signifikansi sebesar 0,044. Dimana nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 ( $0,044 < 0,05$ ).  $H_0$  ditolak dan  $H_5$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *LMX* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian sesuai dengan yang dilakukan oleh Li, et al (2012) yang meneliti hubungan *Leader-member exchange* terhadap kinerja karyawan. Hasil yang diperoleh bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN**

### **Kesimpulan**

Variabel *LMX* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi karyawan. Hal ini dapat dilihat dengan tingkat signifikansi 0,003. Yang artinya bahwa hubungan *LMX* yang tinggi dengan cara berpartisipasi di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

Variabel *LMX* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi karyawan. Hal ini dapat dilihat dengan tingkat signifikansi 0,011. Yang artinya bahwa hubungan *LMX* yang tinggi akan meningkatkan *work engagement* yang tinggi didalam suatu pekerjaan.

Variabel partisipasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Hal ini dapat dilihat dengan tingkat signifikansi 0,019. Yang artinya bahwa hubungan partisipasi yang akan meningkatkan kinerja karyawan.

Variabel *work engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi karyawan. Hal ini dapat dilihat dengan tingkat signifikansi 0,041. Yang artinya bahwa hubungan *LMX* yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

Variabel *LMX* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal

ini dapat dilihat dengan tingkat signifikansi 0,044. Yang artinya bahwa hubungan LMX yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

### **Implikasi Manajerial**

Kelemahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. PDAM sebaiknya melakukan beberapa perbaikan mengenai tata letak tempat kerja menjadi lebih kondusif dan lebih nyaman agar komunikasi antara karyawan satu dengan yang lain agar lebih efektif dan efisien.
2. PDAM setidaknya memiliki kedekatan hubungan dengan pemimpin mereka agar terjalin hubungan timbal balik antara keduanya dan saling menguntungkan satu sama lain dan tidak terjadi salah komunikasi

### **Saran**

#### **5.3.2 Saran bagi Penelitian Mendatang**

Saran-saran yang diberikan sebagai hasil untuk ditindak lanjuti pada penelitian mendatang adalah sebagai berikut:

1. Untuk penelitian yang akan datang disarankan untuk meneliti variabel lainnya seperti penelitian yang dilakukan oleh Wang, et al (2010) dan Volmer, et al (2011) yang berkaitan dengan hubungan antara pemimpin dan bawahan dengan menggunakan subjek penelitian yang berbeda.
2. Menambah jumlah responden.
3. Menambah pertanyaan terbuka agar mendapatkan informasi yang lebih *detail*.

### **Implikasi Manajerial**

Kelemahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. PDAM sebaiknya melakukan beberapa perbaikan mengenai tata letak tempat kerja menjadi lebih kondusif dan lebih nyaman agar komunikasi antara karyawan satu dengan yang lain agar lebih efektif dan efisien.
2. PDAM setidaknya memiliki kedekatan hubungan dengan pemimpin mereka agar terjalin hubungan timbal balik antara keduanya dan saling menguntungkan satu sama lain dan tidak terjadi salah komunikasi

### **REFERENSI**

- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). "Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement." *Career Development International*, 17(3), 208–230. <https://doi.org/10.1108/13620431211241063>
- Alfes, K., Shantz, A., & Alahakone, R. (2016). "Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance." *Personnel Review*, 45(6), 1323–1339. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2015-0029>
- Anitha, J. (2014). "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance." *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). "Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness." *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555–564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>



- Bakker, Arnold B. dan Demerouti, Evangelia. (2008). "Toward is Work Engagement." *Career Development International*, vol 13 Iss. 3.pp. 209-223.
- Balakrishnan, Naceur; dan Jabroun, V. (2000). "Article information : *Participation and Job Performance In The Malaysian Public Service Department*, 10." <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Black, J., & Gregersen, H. (1997). "Participative decision making- an integration of multiple dimensions." *Human Relations*, 50(7), 859–878.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). "Leader-member exchange, work engagement, and job performance." *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754–770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Choy, J., McCormack, D., & Djurkovic, N. (2016). "Leader-member exchange and job performance." *Journal of Management Development*, 35(1), 104–119. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2015-0086>
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2013). "Work engagement antecedents , the mediating role of learning." <https://doi.org/10.1108/13620431111187290>
- Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., & Gardner, W. L. (2009). "Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes." *Leadership Quarterly*, 20(3), 452–465. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.010>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). "A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future." *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Ferdinand, Augusty.(2006). *Metode Penelitian Manajemen* (kedua). Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Program IBM SPSS 19*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gorgievski, Marjan, J., Juan Antonio Moriano, Arnold B. Bakker, M J Gorgievski, J a Moriano, and a B Bakker. 2014. "Relating Work Engagement and Workaholism to Entrepreneurial Performance." *Journal of Managerial Psychology* 29 (2): 106–21. doi:10.1108/jmp-06-2012-0169.
- Graen, G. B., & Uhl-Bein, M. (1995). "Relationship based approach to leadership; Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of Leadership over 25 years." *Leadership Quarterly*, 6(2)(Lmx), 219–247.
- Kahn, William A. 1990. "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work." *The Academy of Management Journal* VO - 33, no. 4: 692. doi:10.2307/256287.
- Kreitner, Robert; dan Kinicki,Angelo. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba empat.



- Lam, Simon. S. K., & Chen, X. (2002). "Participative Decision Making And Employee Performance In Different Cultures: The Moderating Effects Of Allocentrism / Idiocentrism And Efficacy, 45(5)."
- Li, Xiaobei, Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). "How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance." *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059–1066. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.002>
- Luthans, Fred. (2006). *perilaku organisasi*. (S. Purwanti, Ed.) (10th ed.). Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (S. Sandiasih, Ed.) (12th ed.). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Maryam Sharifkhani, Javad Khazaei Pool, Sobhan Asian. 2016. "Article Information : The Impact of Leader-Member Exchange on Knowledge Sharing and Performance : An."
- Mas'ud, Fuad. (2002). *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya manusia* (kedua). Jakarta: Salemba empat.
- Miller, K. I., Monge, P. R. (1986). "Participation, Satisfaction, and Productivity A Meta - Analytic Review, 29(4), 727–753."
- Moehariono. (2012). *Perencanaan, Aplikasi, dan Pengembangan Indikator kinerja utama (IKU)* (kedua). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Rich, Bruce Louis, Jeffrey a Lepine, and Eean R Crawford. 2010. "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance." *Academy of Management Journal* 53 (3): 617–35. doi:10.5465/amj.2010.51468988.
- Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku Organisasi (organization behavior)*. Jakarta: salemba empat.
- Runhaar, P., Konermann, J., & Sanders, K. (2013). "Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader member exchange." *Teaching and Teacher Education*, 30, 99–108. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2012.10.008>
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V, dan Bakker, A.B., 2002. "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic Approach," *Journal of Happiness Studies*, Vol 3, No. 1, pp.71-92.
- Sarjono, Haryadi dan Julianita, Winda. (2011). *SPSS vs LISREL*. Jakarta: Salemba empat
- Schaufeli, W.B dan Bakker, A. B. (2010). "Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to The Concept."
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). "The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire." *Educational and Psychological*



- Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sekaran, Uma.(2007). *Research Method For Business* (edisi 4). jakarta: salemba empat.
- Sugiyono. (2004). *metode penelitian bisnis* (edisi 4). Bandung: CV Alfabeta.
- Triantoro, Safaria.(2004). *Kepemimpinan* (pertama). Yokyakarta: Graha Ilmu.
- Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisai* (pertama). Bandung: CV Pustaka Setia.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). "Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance." *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525–531. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.525>
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). "Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement." *Leadership Quarterly*, 23(3), 456–465. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.005>
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1959). "The role of the situation in leadership." *The American Psychologist*, 62(1), 17-24–7. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). "Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Wart, M. Van. (2003). "Public-Sector Leadership Theory: An Assessment." *Public Administration Review*, 63(2), 214–228. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00281>
- Yahya, Johanim. J. dan Kirana. K. (2015). "Job Characteristics, Work Involvement, and Job Performance of Public Servants." *European Journal of Training and Developmen* (Vol. 40). <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2015-0051>
- Yukl,Gary.(1998). "Leadership in Organizations." 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- . (2002). "Leadership in Organizations." 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>