

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA PT. JAYA SENTRIKON INDONESIA DENGAN  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**SKRIPSI**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Sarjana  
Pada Program Studi Manajemen Universitas Negeri Padang*



**OLEH:**

**INDAH TRIANDINI ALWI**

**14059013/2014**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

**2018**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA PT. JAYA SENTRIKON INDONESIA DENGAN  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Nama : Indah Triandini Alwi  
TM/NIM : 2014/14059013  
Keahlian : Sumber Daya Manusia  
Jurusan : Manajemen S-1  
Fakultas : Ekonomi

Padang, Agustus 2018

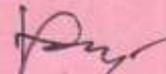
Disetujui oleh:

Pembimbing I

Pembimbing II

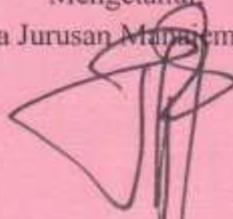


Rini Sarianti, SE, M.Si  
NIP. 19650306 199001 2 001



Hendri Andi Mesta, SE, M.M, Ak  
NIP. 19741125 200501 1 002

Mengetahui  
Ketua Jurusan Manajemen S-1



Rahmiati, SE, M.Sc  
NIP. 19740825 199802 2 001

**HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI**

**Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi**  
**Jurusan Manajemen S-1**  
**Fakultas Ekonomi**  
**Universitas Negeri Padang**

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA PT. JAYA SENTRIKON INDONESIA DENGAN  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

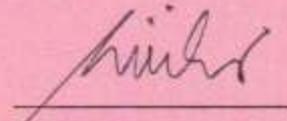
**Nama** : Indah Triandini Alwi  
**TM/NIM** : 2014/14059013  
**Jurusan** : Manajemen S-1  
**Keahlian** : Sumber Daya Manusia  
**Fakultas** : Ekonomi

Padang, Agustus 2018

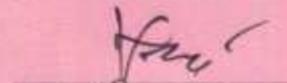
**Tim Penguji**

**Tanda Tangan**

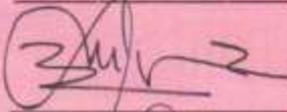
Rini Sarianti, SE, M.Si (Ketua)



Hendri Andi Mesta, SE, M.M, Ak (Sekretaris)



Dr. Sulastri, M.Pd, M.M (Anggota)



Chichi Andriani, SE, M.M (Anggota)



**HALAMAN PERSETUJUAN ARTIKEL**

**Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan Pada  
PT. Jaya Sentrikon Indonesia Dengan *Employee Engagement* Sebagai  
Variabel Mediasi**

INDAH TRIANDINI ALWI

Artikel Ini Disusun Berdasarkan Skripsi Indah Triandini Alwi  
Untuk Persyaratan Wisuda Periode September 2018  
Telah Diperiksa/ Disetujui Oleh Kedua Pembimbing

Padang, Agustus 2018

**Disetujui oleh:**

Pembimbing I



**Rini Sarianti, SE, M.Si**  
NIP. 19650306 199001 2 001

Pembimbing II



**Hendri Andi Mesta, SE, M.M. Ak**  
NIP.19741125 200501 1 002

## ABSTRAK

**Indah Triandini Alwi** : Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap  
(2014/14059013) **Kinerja Karyawan Pada PT Jaya Sentrikon  
Indonesia dengan *Employee Engagement*  
Sebagai Variabel Mediasi**

**Dosen Pembimbing I** : Rini Sarianti, SE, M.Si

**Dosen Pembimbing II** : Hendri Andi Mesta, SE, MM, Ak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan (2) Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Employee Engagement* (3) Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan (4) Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Jaya Sentrikon Indonesia yang berjumlah 210 orang. Teknik pengambilan sampel penelitian ini adalah teknik *Cluster Proportional Random Sampling* dengan total sampel berjumlah 138 orang. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi variabel mediasi dengan metode *Causal Step*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia (2) *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia (3) *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia (4) *Leader Member Exchange* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia dengan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi.

**Kata Kunci:** Kinerja Karyawan, *Leader Member Exchange* and *Employee Engagement*

## KATA PENGANTAR



Puji Syukur dan Alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul: **“Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Jaya Sentrikon Indonesia dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi”**.

Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan studi Strata Satu pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Dalam penelitian dan penulisan skripsi ini Penulis banyak mendapatkan bantuan, dorongan, bimbingan dan petunjuk dari berbagai pihak. Untuk itu Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Rini Sarianti, S.E, M.Si selaku pembimbing 1 dan Bapak Hendri Andi Mesta, SE, MM, Ak selaku pembimbing 2, yang telah membimbing Penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
2. Ibu Dr. Sulastri, M.Pd, MM selaku penguji 1 dan Ibu Chichi Andriani, S.E, M.M selaku penguji 2 yang memberikan saran, masukan dan kritikan untuk membuat skripsi ini menjadi lebih baik.
3. Ibu Rahmiati, SE, M.Sc, selaku pembimbing akademik.
4. Bapak Prof. Dr. Idris M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

5. Ibu Rahmiati, S.E, M.Sc dan Bapak Gesit Thabrani, S.E, M.T selaku Ketua dan Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
6. Bapak Supan Weri Munandar, A.Md selaku tata usaha Jurusan Manajemen yang telah membantu dalam kelancaran proses administrasi.
7. Bapak dan Ibu Staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan ilmu dalam penulisan skripsi ini, serta kepada karyawan dan karyawan yang telah membantu di bidang administrasi.
8. Bapak dan Ibu Staf perpustakaan pusat dan ruang baca Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan penulis kemudahan dalam mendapatkan bahan bacaan.
11. Teristimewa Nofri Wilson, S.E, Serly Dalfia, Christina Elisabeth P, Distia Noviati Putri, Yomi Yulia Fitri, Iga Selvi Yani, dan LAMATIS.
12. Rekan-rekan angkatan 2014 yang seperjuangan serta semua pihak yang tidak mungkin disebutkan namanya satu persatu.
13. Mama Yulisma dan Papa Alwizar, S.ST (alm) tercinta, Uni Ryma Dianika Alwi, S.P, Uni Dyna Riantika Alwi, dan adik tersayang Aditia Rizki Ramadhan, serta keluarga besar yang telah berkorban baik material maupun moril, dan memberikan motivasi serta mendoakan penulis demi terwujudnya cita-cita penulis.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan menjadi kebaikan dan diridhoi oleh Allah SWT. Penulis menyadari sepenuhnya hasil penelitian ini masih memiliki kekurangan dan jauh dari kesempurnaan baik dari sistematika penulisan maupun dari pemilihan kata yang digunakan. Untuk itu penulis mengharapkan kritik yang membangun demi kesempurnaan penelitian penulis yang lain di masa yang akan datang.

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat baik bagi kita semua. Atas perhatian dari semua pihak penulis mengucapkan terima kasih

Padang, Agustus 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK.....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xi</b>
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	11
C. Batasan Masalah .....	11
D. Perumusan Masalah .....	12
E. Tujuan Penelitian.....	12
F. Manfaat Penelitian.....	13
<b>BAB II   KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN           HIPOTESIS</b>	
A. Kajian Teori.....	14
1. Kinerja Karyawan.....	14
a. Definisi Kinerja Karyawan.....	14
b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	15
c. Penilaian Kinerja.....	17
d. Indikator Kinerja Karyawan .....	19
2. Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory/SET).....	20
3. <i>Leader Member Exchange</i> .....	22
a. Pengertian <i>Leader Member Exchange</i> .....	22
b. Indikator <i>Leader Member Exchange</i> .....	24
c. Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	26

d. Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	27
4. <i>Employee Engagement</i> .....	28
a. Pengertian <i>Employee Engagement</i> .....	28
b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i> .....	29
c. Indikator <i>Employee Engagement</i> .....	31
d. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	32
B. Penelitian Relevan.....	33
C. Kerangka Konseptual.....	36
D. Hipotesis Penelitian.....	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian.....	39
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	39
C. Populasi dan Sampel.....	39
D. Jenis dan Sumber Data .....	42
E. Teknik Pengumpulan Data .....	42
F. Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional.....	43
G. Instrumen Penelitian.....	48
H. Uji Instrumen Penelitian.....	49
1. Uji Validitas.....	49
2. Uji Reliabilitas.....	50
I. Teknik Analisis Data .....	51
1. Analisis Deskriptif.....	51
2. Analisis Inferensial.....	54
a. Uji Asumsi Klasik.....	54
b. Analisis Regresi Variabel Mediasi.....	56
c. Uji Sobel.....	58

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	60
B. Hasil Penelitian.....	63
1. Deskripsi Responden.....	63
2. Deskripsi Variabel Penelitian.....	66
3. Hasil Analisis Data.....	70
a. Uji Asumsi Klasik.....	70
b. Analisis Regresi Variabel Mediasi.....	74
C. Pembahasan.....	86
1. Pengaruh <i>Leader member Exchange</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	86
2. Pengaruh <i>Leader member Exchange</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	88
3. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	89
4. Pengaruh <i>Leader member Exchange</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Employee Engagement</i>	91
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan.....	93
B. Saran.....	94
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Daftar Absensi Karyawan.....	4
Tabel 2. Daftar Jumlah Karyawan Yang Terlambat.....	9
Tabel 3. Penelitian Relevan.....	33
Tabel 4. Rekapitulasi Karyawan.....	40
Tabel 5. Jumlah Sampel Berdasarkan Jumlah Unit Kerja.....	41
Tabel 6. Skor jawaban Pertanyaan.....	48
Tabel 7. Variabel dan Indikator Penelitian.....	48
Tabel 8. Hasil Uji Validitas .....	50
Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas .....	51
Tabel 10. Rentang Skala TCR.....	53
Tabel 11. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	63
Tabel 12. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	64
Tabel 13. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	65
Tabel 14. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	66
Tabel 15. Distribusi Frekuensi Indikator Kinerja Karyawan.....	67
Tabel 16. Distribusi Frekuensi Indikator <i>Leader Member Exchange</i> .....	68
Tabel 17. Distribusi Frekuensi Indikator <i>Employee Engagement</i> ....	69
Tabel 18. Hasil Uji Normalitas.....	71
Tabel 19. Hasil Uji Multikolinearitas.....	72
Tabel 20. Hasil Uji Linearitas .....	74
Tabel 21. Hasil Olah Data Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	75
Tabel 22. Hasil Olah Data Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	77
Tabel 23. Hasil Olah Data Pengaruh <i>Employee engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	79

Tabel 24. Perhitungan Koefisien Variabel Tidak Langsung.....	83
Tabel 25. Koefisien Regresi, Pengaruh Langsung dan Tidak langsung, Pengaruh Total.....	85
Tabel 26. Interpretasi Hasil Penelitian .....	86

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Konseptual.....	37
Gambar 2. Struktur Organisasi.....	62
Gambar 3. Hasil Uji Heterokedastisitas .....	73

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Penerimaan Observasi Penelitian.....	100
Lampiran 2. Surat Permohonan Uji Coba Penelitian .....	101
Lampiran 3. Surat Penerimaan Uji Coba Penelitian.....	102
Lampiran 4. Surat Permohonan Penelitian.....	103
Lampiran 5. Surat Penerimaan Penelitian.....	104
Lampiran 6. Kuesioner Uji Coba Penelitian.....	105
Lampiran 7. Tabulasi Data Uji Coba Penelitian.....	111
Lampiran 8. Hasil Pengolahan dan Uji Coba Instrumen Penelitian Variabel Kinerja Karyawan.....	114
Lampiran 9. Hasil Pengolahan dan Uji Coba Instrumen Penelitian Variabel <i>Leader Member Exchange</i> .....	115
Lampiran 10. Hasil Pengolahan dan Uji Coba Instrumen Penelitian Variabel <i>Employee Engagement</i> .....	116
Lampiran 11. Kuesioner Penelitian.....	117
Lampiran 12. Tabulasi Data Penelitian.....	122
Lampiran 13. Profil Responden.....	134
Lampiran 14. Data Frekuensi Variabel Penelitian .....	135
Lampiran 15. Uji Normalitas.....	137
Lampiran 16. Uji Multikolinearitas.....	138
Lampiran 17. Uji Heterokedastisitas .....	139
Lampiran 18. Uji Linearitas .....	140
Lampiran 19. Hasil Analisis Regresi Variabel Mediasi.....	141

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Perkembangan suatu perusahaan yang dinamis akan ditentukan oleh keadaan perusahaan yang memiliki kesatuan yang kompleks dan mempunyai sumber daya manusia terbaik agar tercapainya keberhasilan didalam suatu perusahaan. Pada dasarnya setiap perusahaan bertujuan untuk mendapatkan keuntungan dan mempertahankan organisasi ataupun perusahaan dalam jangka panjang. Hal ini merupakan sebuah tanggungjawab yang diemban setiap individu karyawan sehingga dibutuhkan kesediaan untuk memberikan segenap kemampuan yang dimilikinya demi kelangsungan hidup perusahaan kedepannya.

Dalam hal ini karyawan dapat berperan sebagai *Agent of Change* yang akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk berkembang dan mampu bertahan dalam dunia persaingan yang semakin ketat. Untuk dapat bersaing serta mempertahankan keunggulan dibutuhkan peran karyawan sebagai penggerak aktifitas industri, sehingga perlu mendapat perhatian tersendiri karena mereka yang meluangkan waktu, pikiran, dan tenaga. Sebagai penggerak jalannya suatu perusahaan karyawan dituntut untuk menunjukkan kinerja mereka terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

Menurut Wibowo (2016:3) karyawan memainkan peran kunci atas keberhasilan organisasi. Seberapa baik seorang pemimpin mengelola kinerja bawahan akan secara langsung mempengaruhi kinerja individu, unit kerja, dan seluruh organisasi. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam menjalankan kinerja.

Sudah menjadi suatu hal yang umum bagi perusahaan dalam menyikapi berbagai permasalahan yang terjadi mengenai tingkat kinerja yang ditunjukkan masing-masing karyawannya. Sedarmayanti (2011:223) mengemukakan kinerja merupakan fungsi dari keinginan melakukan pekerjaan, keterampilan yang perlu untuk menyelesaikan tugas, pemahaman yang jelas atas apa yang dikerjakan, dan bagaimana mengerjakannya. Wibowo (2016:69) menyatakan bahwa kinerja karyawan akan berhasil dibentuk apabila atasan mampu menjalin hubungan dengan karyawan, mampu memberikan penghargaan kepada pekerja yang berprestasi, karyawan mampu mengembangkan dan memberdayakan pekerjaannya dan atasan sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya.

Perusahaan menggunakan penilaian prestasi kinerja bagi para karyawannya dengan maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, perusahaan dapat menjadikan penilaian kinerja sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi kerja karyawan, termasuk untuk promosi pada jenjang karir yang lebih tinggi, pemberhentian, dan penghargaan atau

penggajian. Sedangkan untuk pengembangannya adalah cara untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian konseling pada perilaku karyawan dan menindaklanjuti dengan pengadaan pelatihan (Gomez, 2001:226, dalam Suwatno, 2011:195).

Moehariono (2012:95) mengatakan bahwa karyawan bisa mengetahui seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar atau penilaian yang baik dari atasan, mitra kerja, bahkan bawahan, tetapi penilaian kinerja juga harus diukur melalui penilaian formal dan terstruktur (terukur). Penilaian formal tersebut lebih lengkap dan detail karena sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, standar kerja, perilaku, dan hasil kerja bahkan termasuk tingkat absensi karyawan dapat dinilai.

PT. Jaya Sentrikon Indonesia merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri komoditas tiang beton praktekan dan tergolong dalam kelompok industri barang-barang dari semen dan kapur untuk konstruksi bangunan yang berlokasi di Jalan Padang By Pass, Kanagarian Kasang, Kecamatan Batang Anai, Kabupaten Padang Pariaman, Sumatera Barat. PT. Jaya Sentrikon Indonesia adalah perusahaan nasional yang didirikan pada tahun 1985 dalam rangka Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) dengan Surat Keputusan BKPM NO. 198/I/PMDN/1985. PT. Jaya Sentrikon Indonesia merupakan perusahaan yang memelopori industri Beton di tanah Minang ini. Persaingan yang semakin ketat ditandai dengan munculnya pesaing-pesaing usaha yang bergerak dibidang yang sama, maka suatu keharusan bagi perusahaan untuk tetap meningkatkan eksistensinya

dengan memperhatikan setiap aktifitas kerja yang dilakukan oleh karyawan dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia peneliti menemukan fenomena mengenai kinerja karyawan seperti yang dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1. Daftar Absensi Karyawan PT. Jaya Sentrikon Indonesia Bulan Juni-Desember 2017**

Bulan	Jumlah karyawan (orang)	Absensi					Hari kerja	Tingkat kehadiran (%)
		S (sakit)	I (izin)	TK (tanpa keterangan)	DL (dinas luar)	CT (cuti)		
16 Juni-15 Juli	214	12	31	70	19	7	19	3,41
16 Juli-15 Agustus	211	36	44	49	18	-	26	2,68
16 Agustus-15 September	216	32	38	45	15	6	25	2,51
16 September-15 Oktober	211	46	52	60	14	5	24	3,49
16 Oktober-15 November	211	45	62	55	17	4	27	3,21
16 November-15 Desember	211	42	37	51	21	3	25	2,91
Jumlah								18,21
Rata-Rata								3,04

*Sumber: Bagian personalia PT. Jaya Sentrikon Indonesia, Januari 2018*

$$\text{Tingkat absensi} = \frac{\text{jumlah ketidakhadiran karyawan}}{\text{jumlah karyawan} \times \text{hari kerja}} \times 100\%$$

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui rata-rata tingkat absensi karyawan PT. Jaya Sentrikon Indonesia sebesar 3,04 persen. Menurut Mudiarta (2001:93) dalam Widiasa dan Purnomo (2013) mengatakan bahwa rata-rata tingkat absensi 2 persen sampai 3 persen per bulan masih dianggap baik, sedangkan rata-rata tingkat absensi diatas 3 persen menunjukkan gejala

yang buruk. Tabel 1 memperlihatkan persentase tingkat absensi karyawan PT. Jaya Sentrikon Indonesia diatas 3 persen yang merupakan salah satu indikasi adanya masalah dalam kinerja karyawan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia.

Selain itu peneliti juga menemukan permasalahan mengenai ketepatan waktu pada karyawan PT. Jaya Sentrikon Indonesia dapat dilihat dari masih adanya karyawan yang menunda-nunda pekerjaannya hanya untuk duduk-duduk dan asik berbicara dengan sesama rekan kerja pada saat jam kerja sedang berlangsung. Hal ini membuat aktifitas operasional perusahaan menjadi terganggu karena karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu.

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya (Wibowo, 2016:69). Penelitian sebelumnya memusatkan perhatian mereka pada LMX sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Bauer, Green, 1996; Dansereau, Graen, Haga, 1975; Liden, Graen, 1980; Liden, Wayne, Stilwell, 1993; Scandura, Graen, 1984; Scandura, Graen, Novak, 1986; Wayne, Ferris, 1990; dalam Berdicchia, 2015). Selain itu, *employee engagement* merupakan salah satu faktor penentu utama yang mendorong tingkat kinerja karyawan yang tinggi (Macey et al., 2009; Mone dan London, 2010; dalam Anitha J, 2014).

Salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah *leader member exchange* (LMX). Menurut Ivancevich (2007:215) kontribusi utama dari LMX adalah prinsip dasarnya yang menyatakan bahwa pemimpin membentuk tipe hubungan yang berbeda dengan bawahan berdasarkan *support* emosional dan pertukaran *resource* yang berbeda, dan hubungan ini penting dalam menentukan kesuksesan karyawan.

Yukl (1998) dalam Alikasari dan Suharnomo (2017) 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 atasan 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 terjalinnya komunikasi yang baik dan pemahaman satu sama lain antara atasan dan bawahan, dapat menjadi langkah awal yang baik dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian lainnya berfokus pada kinerja karyawan sebagai hasil dari hubungan pemimpin-anggota yang baik (Bauer, Erdogan, Liden, Wayne, 2006; DeIVecchio, 1998; Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman, Christensen, 2011; Zhang, Wang, Shi , 2012; dalam Bedicchia 2015). Menurut pendapat para ahli tersebut, hubungan yang berkualitas tinggi memberi anggota lebih banyak kesempatan untuk menerima dukungan dari atasannya, menerima tugas yang lebih menantang, serta mendapatkan imbalan dan peluang karir yang lebih baik ( Graen, Uhl-Bien, 1995, dalam

Berdicchia, 2015). Hal tersebut akan menghasilkan rasa kewajiban dan mendorong karyawan untuk membalas kepercayaan yang diterima dari atasannya dengan meningkatkan kinerjanya.

Selain itu, Kim dan Koo (2016) mengemukakan bahwa *leader member exchange* yang tinggi akan membuat karyawan lebih *engaged* atau terikat dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Rousseau (1989) dalam Chaurasia dan Shukla (2013) mengatakan bahwa *leader member exchange* merupakan aspek penting dalam kehidupan organisasi yang dapat mempengaruhi hasil perilaku serta proses keterlibatan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia, peneliti menemukan fenomena *leader member exchange* (LMX) mengenai permasalahan afeksi, hal ini dapat dilihat dari interaksi yang terjadi antara atasan dan bawahan hanya bersifat formal dan komunikasi yang terjalin hanya sebatas perihal pekerjaan saja sehingga masih adanya karyawan yang merasa bahwa perhatian maupun dukungan yang mereka dapatkan masih kurang maksimal serta minimnya peran atasan dalam menyikapi keluhan-keluhan yang dirasakan oleh karyawan. Selanjutnya masih kurangnya kontribusi yang diberikan karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh atasan, dimana karyawan cenderung hanya mengerjakan tugas yang menjadi tanggung jawab mereka saja dan tidak berminat untuk mengerjakan pekerjaan melebihi yang diminta oleh atasannya. Dari beberapa masalah yang terjadi dapat diindikasikan

*leader member exchange* di PT. Jaya Sentrikon Indonesia dikategorikan kedalam hubungan berkualitas rendah (*out-group*).

Dalam hal ini Seong Kim (2016) mengemukakan bahwa hubungan LMX yang berkualitas tinggi akan membuat karyawan lebih *engaged* atau terikat dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Chaurasia dan Shukla (2013) tingkat *engagement* seorang karyawan tergantung pada persepsi karyawan terhadap kualitas pertukaran pemimpin dan anggota (LMX).

Kemudian faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah *employee engagement*. Schaufeli dan Bakker (2004) menjelaskan *employee engagement* adalah pekerjaan positif yang memberikan kekuatan, dedikasi, dan penyerapan didalam perusahaan. Karyawan yang terlibat dalam suatu pekerjaan akan memiliki tingkat energi yang tinggi, antusias terhadap pekerjaan, dan menjadi terinspirasi akan pekerjaannya. Robinson *et al* dalam Nabilah dan Jafar (2014) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki ikatan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan. Selain itu, Wibowo (2016:117) mengemukakan bahwa keterlibatan karyawan membuat mereka merasa dihargai, merasa memiliki, merasa lebih bertanggung jawab, dan pada gilirannya meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang peneliti lakukan di PT Jaya Sentrikon Indonesia mengenai *employee engagement* terdapat fenomena seperti masih banyaknya karyawan yang datang terlambat yang berakibat dipotongnya uang makan karyawan seperti yang terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 2. Daftar Jumlah Karyawan Yang Datang Terlambat**

Bulan	Jumlah karyawan (orang)	Jumlah Karyawan yang Terlambat
16 Juni-15 Juli	214	115
16 Juli-15 Agustus	211	96
16 Agustus-15 September	216	87
16 September-15 Oktober	211	103
16 Oktober-15 November	211	114
16 November-15 Desember	211	83

Sumber: *Bagian personalia PT. Jaya Sentrikon Indonesia, Januari 2018*

Selain itu, masih adanya karyawan yang mengeluh dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh atasan serta masih adanya karyawan yang kurang memiliki minat yang mendalam terhadap pekerjaan yang diberikan, dimana masih terdapat karyawan yang melakukan pekerjaan diluar aktifitas kerjanya dengan main handphone saat jam kerja dan keluar pada saat jam kerja berlangsung. Dari beberapa masalah yang terjadi dapat diindikasikan masih kurangnya tingkat *employee engagement* di PT. Jaya Sentrikon Indonesia.

Sejumlah riset menemukan bahwa adanya variabel *employee engagement* yang dapat memediasi hubungan antara *leader member exchange* (LMX) dan kinerja karyawan yaitu penelitian yang dilakukan oleh Kimberley, Bakker, Demerouti, dan Heuvel (2015) menyatakan bahwa hubungan antara LMX dan kinerja karyawan dimediasi oleh *employee engagement*. Penelitian serupa juga dilakukan Dian dan Suharnomo (2016) menyatakan bahwa *leader member exchange* akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan jika dimediasi oleh *employee engagement*. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Chaurasia dan Shukla (2013) juga menyatakan

bahwa *employee engagement* memediasi hubungan antara LMX dan kinerja karyawan.

Penelitian ini didukung oleh penelitian Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, dan Ferris (2012) menyatakan bahwa LMX berpengaruh positif dengan kinerja karyawan. Selain itu, Biao dan Shuping (2014) menunjukkan bahwa LMX memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Kimberley, Bakker, Demerouti, dan Heuvel (2015) juga menunjukkan terdapat pengaruh yang positif antara *leader member exchange* dan kinerja karyawan.

Penelitian ini juga didukung oleh penelitian Li, Sanders, dan Frenkel (2012) yang menyatakan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Gutermann, Willenbrock, Boer, Born, dan Voelpel (2017) juga menyatakan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Alikasari dan Suharnomo (2017) menyatakan bahwa *leader member exchange* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Selain itu, penelitian ini juga didukung oleh penelitian Bakker (2011) mengemukakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Anitha J (2014) mengemukakan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Alikasari dan Suharnomo (2017) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara *employee engagement* dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena-fenomena diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang lebih lanjut dengan judul “**Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi.**”

#### **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas maka dapat diidentifikasi bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya *leader member exchange* dan *employee engagement*. Penelitian sebelumnya memusatkan perhatian pada *leader member exchange* sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Berdicchia, 2015). Selain itu, *employee engagement* merupakan salah satu faktor penentu utama yang mendorong tingkat kinerja karyawan (Anitha J, 2014).

#### **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka penulis membatasi variabel yang diduga erat kaitannya dengan kinerja karyawan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia yaitu *leader member exchange* dan *employee engagement*.

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan masalah yang diteliti sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap *employee engagement* pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia?
4. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia melalui *employee engagement*?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia.
2. Pengaruh *leader member exchange* terhadap *employee engagement* pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia.
3. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia.
4. Pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia melalui *employee engagement*.

## **F. Manfaat Penelitian**

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberi manfaat antara lain:

### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberi konsep di bidang Sumber Daya Manusia khususnya mengenai kinerja karyawan, nantinya penelitian ini digunakan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya dalam mengadakan penelitian di bidang Sumber Daya Manusia terkait dengan *leader member exchange*, *employee engagement*, dan kinerja karyawan.

### 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan menjadi masukan bagi perusahaan atau organisasi dalam menerapkan Sumber Daya Manusia dan dijadikan pertimbangan dalam menyusun kebijakan yang terkait dalam hal mempengaruhi kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS**

#### **A. KAJIAN TEORI**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **a. Definisi Kinerja Karyawan**

Kinerja yang bagus ditunjukkan oleh seorang karyawan sangat diperlukan di dalam suatu perusahaan. Dimana bagus atau tidaknya kinerja dapat diketahui dari hasil kerja yang dilakukannya selama bekerja. Kemajuan perusahaan tidak lepas dari peran karyawan untuk mengerahkan segala kemampuan yang dimilikinya dalam menunjang keberhasilan bagi perusahaan.

Menurut Rivai (2011:549) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Pendapat lain dikemukakan oleh Moeheriono (2012:96) kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Colquitt, LePine, dan Wesson (2011:35) dalam Wibowo (2016:2) mengemukakan bahwa kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2009:94) kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Berdasarkan pengertian kinerja karyawan yang telah dikemukakan oleh para peneliti diatas, dapat disimpulkan kinerja karyawan merupakan suatu bentuk proses dari hasil kerja yang ditunjukkan oleh seseorang terhadap pekerjaan yang dibebankan sesuai dengan tanggungjawab masing-masing dalam perusahaan.

#### **b. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan**

Menurut Armstrong & Baron, (1998) dalam Wibowo (2016:84) menjelaskan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2009:113) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan individual

Kemampuan individual meliputi bakat, minat, dan faktor kepribadian.

2. Usaha yang dicurahkan

Tingkat usaha yang dicurahkan terdiri dari motivasi, etika kerja, kehadiran, dan rancangan tugas.

3. Dukungan organisasi

Dukungan organisasi ini meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, serta manajemen dan rekan kerja.

Penelitian sebelumnya memusatkan perhatian mereka pada LMX sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Bauer, Green, 1996; Dansereau, Graen, Haga, 1975; Liden, Graen, 1980; Liden, Wayne, Stilwell, 1993; Scandura, Graen, 1984; Scandura, Graen, Novak, 1986; Wayne, Ferris, 1990; dalam Berdicchia, 2015 ). Selain itu, *employee engagement* merupakan salah satu faktor penentu utama yang mendorong tingkat kinerja karyawan

yang tinggi (Macey et al., 2009; Mone dan London, 2010; dalam Anitha J, 2014).

### c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting bagi perusahaan untuk mengetahui level kinerja karyawan yang dimilikinya. Tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah “*level of performance*” atau level kinerja. Karyawan yang memiliki level kinerja yang tinggi merupakan karyawan yang produktifitas kerjanya tinggi, begitupun sebaliknya, karyawan yang memiliki level kinerja tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan, maka karyawan tersebut merupakan karyawan yang tidak produktif (Suwatno dan Priansa, 2011:197).

Menurut Veithzal (2011:546) ada sembilan metode penilaian kinerja karyawan yang berorientasi pada masa masa lalu yaitu:

- 1) Skala pengingat (*Rating Scale*), sebuah metode dimana seorang penilai diharuskan menghubungkan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu mulai dari yang paling rendah hingga yang paling tinggi.
- 2) Daftar Pertanyaan (*Checklist*), metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka ragam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu, penilai tinggal memilih kata atau

pertanyaan yang akan menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.

- 3) Metode dengan pilihan terarah, merupakan metode yang dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian. Sasaran dalam pendekatan ini adalah untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan berat sebelah penilai dalam memaksakan suatu pilihan antara pertanyaan-pertanyaan deskriptif yang kelihatannya memiliki nilai yang sama.
- 4) Metode peristiwa kritis (*Critical incident method*), metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan kepada catatan kritis atas penilai atas perilaku karyawan seperti yang baik atau sangat jelek dalam melaksanakan pekerjaan.
- 5) Metode peninjauan lapangan (*field review method*), seorang penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli SDM. Spesialis SDM mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang kinerja karyawan. Kemudian ahli tersebut menyiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut.
- 6) Metode catatan prestasi, metode ini berkaitan dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan yang banyak digunakan terutama oleh para profesional.
- 7) Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*behaviourally anchored rating scale*), metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi karyawan untuk satu kurun waktu tertentu dimasa lalu

dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan skala peringkat tertentu.

- 8) Tes dan observasi prestasi kerja (*performance test and observation*), bila jumlah kerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan.
- 9) Pendekatan evaluasi komparatif, metode ini dilakukan dengan melakukan perbandingan prestasi kerja karyawan dengan karyawan lain yang melakukan kegiatan sejenis.

#### **d. Indikator Kinerja Karyawan**

Dalam hal ini indikator kinerja karyawan digunakan sebagai karakteristik yang dapat mengevaluasi dan memungkinkan dilakukannya pengukuran terhadap variabel kinerja karyawan tersebut. Dalam penelitian ini penulis mengacu pada indikator yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2009:378) yang menguraikan beberapa indikator dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu:

##### **1. Kualitas kerja**

Kualitas menunjukkan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil yang harus dicapai. kualitas kerja diukur dengan melihat ketepatan, ketelitian, kerapihan, dan keberhasilan hasil pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang diharapkan.

## 2. Kuantitas kerja

Kinerja dapat dilihat dari banyaknya hasil kerja yang sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Kuantitas membahas berapa banyak pekerjaan yang telah dihasilkan karyawan.

## 3. Ketepatan waktu

Kinerja dilihat dari kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah diberikan.

## 4. Kehadiran

Kehadiran menunjukkan kedisiplinan karyawan dalam bekerja. Kehadiran dapat diukur melalui kedisiplinan dalam kehadiran, jarang tidak hadir, dan tepat waktu dalam kehadiran.

## 5. Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerjasama menunjukkan kemampuan karyawan dalam bersosialisasi dan membangun hubungan interpersonal untuk menyelesaikan pekerjaan. Kemampuan bekerjasama diukur dengan terjaganya hubungan baik dengan rekan, kerjasama yang dilakukan dengan baik, dan komunikasi yang terjalin.

## 2. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory/SET*)

Menurut Asgari, dkk (2008) dalam Dian dan Suharnomo (2016) 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) *employee*

*engagement* 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, *et al*, 1997, dalam Dian dan Suharnomo, 2016).

Menurut Chaurasia dan Shukla (2013) variasi dalam tingkat keterlibatan melalui kualitas perilaku pertukaran dapat lebih baik dipahami oleh Teori Pertukaran Sosial. Saks, 2004; Andrew & Sofian, 2011; dalam Chaurasia dan Shukla (2013) menyatakan bahwa ketika individu menerima dukungan ekonomi dan sosial dari organisasi mereka, mereka merasa berkewajiban untuk menanggapi dengan baik dan membalas organisasi dengan meningkatkan *employee engagement* (Cropanzano & Mitchell, 2005). Hubungan LMX berkualitas tinggi mempengaruhi perilaku kerja karyawan yang efektif melalui *employee engagement* sebagai proses mediasi (Walumbwa, Cropanzano, & Goldman, 2011, dalam Chauresia dan Shukla 2013).

Biao dan Shuping (2014) menjelaskan bahwa keterkaitan antara *leader member exchange* dan kinerja kerja karyawan terutama didasarkan pada Teori Pertukaran Sosial. Dalam proses *leader member exchange* sebagai respon terhadap kualitas pertukaran hubungan yang tinggi, karyawan akan memiliki kinerja yang lebih baik. Namun, untuk mempengaruhi proses perilaku pemimpin, kognisi dan emosi karyawan adalah faktor perantara yang penting (Wang et al, 2009).

Jadi dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* yang berkualitas tinggi pada suatu perusahaan akan mendorong karyawan untuk merasa berkewajiban dan membalas organisasi dengan meningkatkan *employee engagement*. Dengan adanya keterlibatan karyawan, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

### **3. *Leader Member Exchange***

#### **a. Pengertian *Leader Member Exchange***

*Leader member exchange* atau kualitas interaksi atasan-bawahan sangat penting untuk dibangun didalam sebuah perusahaan. Terjalannya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dapat menjadi penentu bagi kesuksesan suatu perusahaan dalam jangka panjang. Karena atasan tidak dapat bekerja sendiri tanpa bantuan dari bawahannya, sebaliknya bawahan juga tidak dapat bekerja sendiri tanpa dukungan dan arahan yang diberikan oleh atasannya. Untuk itu hubungan yang dibangun antara atasan dan bawahan perlu dijaga agar kelangsungan hidup perusahaan dapat berjalan dengan lancar.

Teori kepemimpinan yang membahas tentang LMX adalah teori pertukaran atasan-bawahan (*Leader Member Exchange Theory*). Teori ini mengatakan bahwa pemimpin membangun hubungan yang istimewa dengan kelompok kecil bawahan mereka (Bangun, 2012:351). Menurut Ivancevich *et al*, (2007:215) mendefinisikan *leader member exchange* sebagai pendekatan yang mengenali tidak adanya konsistensi perilaku atasan kepada seluruh bawahannya.

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

Ivancevich *et al*, (2007:215) mengemukakan bahwa terdapat dua tipe hubungan *leader member exchange*, yaitu kelompok dalam (*in-group*) dan kelompok luar (*out-group*). Anggota *in-group* memiliki ikatan yang sama dan juga sistem nilai yang sama dalam berinteraksi dengan pemimpin, menerima tugas yang lebih menantang, dan menerima imbalan yang lebih bermakna. Sedangkan anggota *out-group* jarang berinteraksi dengan pemimpin, menerima tugas yang tidak menantang, menerima imbalan yang lebih sedikit, menjadi bosan dengan pekerjaannya, dan pada akhirnya akan memilih berhenti bekerja. Sementara itu, Bangun (2012:351) mengemukakan bahwa individu-individu yang terpilih kedalam kelompok dalam (*in-group*) adalah mereka yang dipercaya, memperoleh perhatian yang lebih dari pemimpin, dan memperoleh hak yang lebih istimewa sedangkan kelompok luar (*out-group*) memperoleh sedikit perhatian dari pemimpin, lebih sedikit memperoleh imbalan, dan memperoleh hubungan antara atasan-bawahan yang disadarkan atas interaksi otoritas formal. Dalam hal ini kelompok dalam (*in-group*) dicirikan kedalam *leader member exchange* yang tinggi dan kelompok luar (*out-group*) dicirikan kedalam *leader member exchange* rendah.

Berdasarkan pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa *Leader member exchange* (LMX) merupakan hubungan atau interaksi yang terjadi antara atasan dan bawahan yang dapat mengklasifikasikan diri kedalam dua kelompok berbeda yaitu *leader member exchange* berkualitas tinggi (*in-group*) dan *leader member exchange* berkualitas rendah (*out-group*).

**b. Indikator *Leader Member Exchange***

Dalam hal ini indikator *Leader Member Exchange* digunakan sebagai karakteristik yang dapat mengevaluasi dan memungkinkan dilakukannya pengukuran terhadap variabel *Leader Member Exchange* tersebut. Dalam penelitian ini penulis mengacu pada pendapat Liden dan Maslyn (1998:50) yang menjelaskan bahwa LMX memiliki empat indikator yaitu:

1. *Affect* (Afeksi)

*Affect* merupakan bentuk kedekatan yang terjalin antara atasan dan bawahan yang berdasarkan pada daya tarik antar individu dan bukan hanya pada pekerjaan atau profesionalitas saja. Bentuk kedekatan ini dapat ditunjukkan melalui keinginan untuk melakukan hubungan yang menguntungkan dan bermanfaat, seperti antar sahabat.

2. *Loyalty* (Loyalitas)

*Loyalty* merupakan ungkapan dukungan terhadap tujuan dan karakteristik personal dari bawahan terhadap atasan. Indikator ini mengacu pada kesetiaan penuh terhadap seseorang yang konsisten dari satu situasi ke situasi lainnya.

3. *Contribution* (Kontribusi)

*Contribution* mengacu pada aktifitas kerja dari masing-masing karyawan yang berorientasi pada tugas untuk mencapai tujuan bersama. Hal penting dalam evaluasi aktivitas kerja adalah sejauh mana bawahan mampu bertanggungjawab dan menyelesaikan tugas yang melampaui deskripsi pekerjaan berdasarkan kontrak yang telah disepakati dan sejauh mana atasan menyediakan sumber daya dan peluang untuk kegiatan tersebut.

4. *Professional respect* (Respek terhadap profesi)

Indikator ini mengacu pada persepsi mengenai sejauh mana hubungan antara atasan dan bawahan dapat terjalin baik di dalam maupun di luar organisasi yang dapat meningkatkan kinerja mereka. Persepsi ini bisa saja berdasarkan pada historis seseorang, seperti pengalaman pribadi dengan individu lain, pendapat orang lain di dalam dan di luar organisasi, serta penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang diraih oleh seseorang.

### c. Pengaruh LMX terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Kimberley *et al*, (2015) menjelaskan bahwa karyawan merasa lebih terlibat ketika mereka memiliki kualitas hubungan atasan-bawahan yang tinggi karena atasan memfasilitasi karyawannya saat bekerja mereka juga mengharapkan kinerja karyawan yang tinggi, sebaliknya bawahan juga mengharapkan dukungan dari atasannya untuk meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, Dian dan Suharnomo (2016) mengatakan bahwa LMX memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa LMX yang berkualitas tinggi akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Dulebohn (2012) mengemukakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Berdicchia (2015) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Li, Sanders, dan Frenkel (2012) LMX berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan Chaurasia dan Shukla (2013) menyatakan *leader member exchange* pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Alikasari dan Suharnomo (2017) juga menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan Biao dan Shuping (2014) menyatakan

bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **d. Pengaruh LMX terhadap *Employee Engagement***

Penelitian yang dilakukan oleh Oliveira dan Silva (2015) menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Chaurasia dan Shukla (2013) mengemukakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Dian dan Suharnomo (2016) menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Bhatnagar dalam Kim dan Koo (2016) mengemukakan bahwa *leader member exchange* dapat meningkatkan *employee engagement* sehingga memfasilitasi pencapaian tujuan dan membentuk pengembangan pribadi (misalnya inovasi). Alikasari dan Suharnomo (2017) menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Hal ini berhubungan dengan serangkaian interaksi antara pemimpin dan bawahan yang saling memberikan timbal balik dan saling ketergantungan satu sama lain. Menurut Rousseau (1989) dalam Dian dan Suharnomo (2016) *Leader member exchange* berhubungan dengan *employee engagement*, dimana *leader member exchange* merupakan aspek penting dalam kehidupan organisasi yang mempengaruhi hasil perilaku serta sebagai proses keterlibatan.

Alikasari dan Suharnomo (2017) juga menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

#### **4. *Employee Engagement***

##### **a. Pengertian *Employee Engagement***

*Employee engagement* merupakan konsep dalam perilaku organisasi yang menjadi isu penting untuk dibahas saat ini karena sangat dibutuhkan dalam perusahaan. *Employee engagement* diartikan sebagai bentuk keterikatan seorang karyawan terhadap pekerjaannya di dalam perusahaan. Jika karyawan sudah merasa terikat dengan pekerjaannya, mereka akan mendedikasikan dirinya kepada perusahaan dengan memberikan kontribusi terbaik untuk kemajuan perusahaan.

Robbins dan Judge (2009:103) mengemukakan bahwa *employee engagement* yaitu keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan. Sedangkan Kahn (1990) dalam Saks (2006) mendefinisikan *engagement* sebagai penerapan peran karyawan dalam pekerjaan, dimana mereka akan mengikat diri dengan pekerjaannya dengan menunjukkan dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama memerankan performanya.

Saks (2006) mengemukakan bahwa *employee engagement* telah ditandai sebagai konstruk yang berbeda dan unik yang terdiri dari komponen kognitif, emosional, dan perilaku yang terkait dengan kinerja. Karyawan yang terlibat sering menampilkan hubungan emosional positif yang mendalam dengan pekerjaan mereka dan cenderung untuk menampilkan perhatian dan penyerapan mental dalam pekerjaan mereka. Sedangkan Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kondisi pikiran yang positif dan memuaskan yang ditandai dengan kekuatan, dedikasi, dan penyerapan.

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan oleh beberapa para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan suatu kondisi dimana karyawan menunjukkan bentuk keterikatannya terhadap pekerjaan dengan mengekspresikannya baik secara fisik, kognitif, dan emosional sehingga karyawan tersebut merasa memiliki andil dalam mencapai keberhasilan didalam perusahaan.

**b. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement***

McBain dalam Mujiasih (2015) menjelaskan bahwa ada tiga faktor utama yang menjadi penggerak *employee engagement* yaitu: 1) faktor organisasi, 2) Faktor manajemen dan kepemimpinan, 3) Faktor kondisi kerja.

Sedangkan menurut Anitha J (2014:311) faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* adalah sebagai berikut:

1. *Work Environment* (Lingkungan Kerja)

Manajemen yang menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung biasanya menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan dan perasaan karyawan, memberikan umpan balik positif dan mendorong mereka untuk menyuarakan keluhan mereka, untuk mengembangkan keterampilan baru dan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan (Deci dan Ryan, 1987).

2. *Leadership* (Kepemimpinan)

Kepemimpinan yang baik dan suportif berdasarkan teori dapat mempengaruhi *employee engagement* yang nantinya meningkatkan keterlibatan kerja, kepuasan, dan antusiasme mereka saat bekerja (Schneider et al., 2009).

3. *Team and Co-worker* (Tim dan Rekan kerja)

Hubungan interpersonal yang mendukung dan saling percaya, serta tim pendukung akan mempengaruhi *employee engagement* (Kahn, 1990). Jika karyawan memiliki hubungan baik dengan rekan kerja, maka *employee engagement* dapat meningkat.

4. *Training and Career Development* (Pelatihan dan Pengembangan Karir)

Pelatihan dan pengembangan karir akan menunjang *employee engagement* karena membantu karyawan berkonsentrasi pada bidang pekerjaannya.

5. *Compensation* (Kompensasi)

Karyawan yang menerima penghargaan dan pengakuan dari organisasi mereka, mereka akan merasa berkewajiban untuk membalas dengan tingkat *engagement* yang lebih tinggi (Saks dan Rotman, 2006).

6. *Organizational Policies* (Kebijakan Organisasi)

Kebijakan, prosedur, struktur dan sistem organisasi menentukan sejauh mana karyawan terlibat dalam sebuah organisasi.

7. *Workplace Wellbeing* (Kesejahteraan di Tempat Kerja)

Kesejahteraan menjadi ukuran yang paling penting untuk mengukur pengaruh organisasi terhadap karyawan.

**c. Indikator *Employee Engagement***

Dalam hal ini indikator *Employee Engagement* digunakan sebagai karakteristik yang dapat mengevaluasi dan memungkinkan dilakukannya pengukuran terhadap variabel *Employee Engagement* tersebut. Menurut pendapat Schaufeli dan Bakker (2004) indikator *employee engagement* antara lain:

1. *Vigor*, mengacu pada kemampuan dan tekad yang dimiliki dengan memberikan usaha maksimal dalam setiap kinerjanya untuk terus

energi saat bekerja dan kesediaan untuk berusaha menjalankan tugas dalam menghadapi kesulitan-kesulitan yang ada.

2. *Dedication*, mengacu pada perasaan yang penuh makna dalam pekerjaan, memiliki rasa antusias, terinspirasi dan bangga akan pekerjaannya. Orang yang memiliki dedikasi tingkat keterlibatannya sangat kuat dalam suatu pekerjaan.
3. *Absorption*, mengacu pada keadaan dimana seseorang tenggelam dalam pekerjaan sehingga sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaannya.

**d. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Aryee *et al* dalam Kim dan Koo (2016) mengemukakan *employee engagement* menyiratkan hubungan yang lebih besar untuk peran pekerjaan seorang karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan menurut Anitha J (2014) menjelaskan bahwa salah satu cara penting untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah fokus dalam mempertahankan *employee engagement*. Hasil penelitian yang dilakukan Dian dan Suharnomo (2016) menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Pendapat lain juga dikemukakan Kimberley *et al* (2015) menjelaskan *employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Nabilah dan Jafar (2014) menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dengan kinerja

karyawan. *Employee engagement* mampu memecahkan masalah organisasi yang menantang seperti kinerja dan produktifitas kerja serta meningkatkan penjualan (Macey dan Schneider, 2008; Shuck, *et al*, 2011, dalam Indayati, Thoyib, dan Rofiaty, 2012). Penelitian Markos dan Sridevi (2010) dalam Indayati, Thoyib, dan Rofiaty (2012) juga menemukan bahwa keterlibatan merupakan prediktor terkuat dalam meningkatkan kinerja organisasi, dan menunjukkan hubungan antara bawahan dan pimpinan. Alikasari dan Suharnomo (2017) juga menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## B. Penelitian Relevan

Untuk mendukung penelitian yang dilakukan, maka diperlukan penelitian yang serupa yang telah dilakukan sebelumnya agar dilihat dan diketahui penelitian ini berpengaruh dan mendukung atau tidaknya dengan penelitian sebelumnya.

**Tabel 3. Penelitian Relevan**

No	Nama Peneliti	Judul penelitian	Variabel Bebas	Variabel Terikat (Y)	Hasil penelitian
1	Kim dan Koo (2012)	<i>Lingking LMX, Engagement innovative behavior, and job performance in hotel employees</i>	1. LMX (X) 2. <i>Employee engagement</i> (Z)	Kinerja karyawan	<i>Leader member exchange</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> , <i>leader member exchange</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
2	Anitha J (2014)	<i>Determinants of employee engagement and their impact on</i>	<i>Employee engagement</i>	Kinerja karyawan	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja

		<i>employee performance</i>			karyawan
3	Kimberley, Bakker, Demerouti, dan Heuvel (2015)	<i>Leader Member Exchange, Work Engagement, and Job Performance</i>	1. LMX (X) 2. <i>Employee engagement</i> (Z)	Kinerja karyawan	<i>Leader member exchange</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> , <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
4	Wang, Law dan Chen (2008)	<i>Leader member exchange, employee performance, and work outcomes: an empirical study in the Chinese context</i>	LMX	Kinerja karyawan	<i>Leader member exchange</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
5	Li, Sanders, dan Frenkel (2012)	<i>How leader member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance</i>	1. LMX (X) 2. <i>Employee engagement</i> (Z)	Kinerja karyawan	<i>Leader member exchange</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, <i>leader member exchange</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>
6	Dian dan Suharnomo (2016)	Pengaruh pertukaran pemimpin-anggota (LMX) terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi (studi pada Hotel Bahari Inn Tegal	1. LMX (X) 2. <i>Employee engagement</i> (Z)	Kinerja karyawan	<i>Leader member exchange</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> , <i>leader member exchange</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
7	Nabilah & Jafar (2014)	Pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan di Human Capital Centre PT.	<i>Employee engagement</i>	Kinerja karyawan	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

		Telekomunikasi Indonesia, Tbk			
8	Oliveira & Silva (2015)	<i>The effect of high performance work systems and leader member exchange quality on employee engagement: evidence from a Brazilian non-profit organization</i>	LMX	<i>Employee engagement</i>	<i>Leader member exchange</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>
9	Alikasari dan Suharnomo (2017)	Analisis pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap kinerja karyawan dengan partisipasi dan <i>work engagement</i> sebagai variabel mediasi (studi pada karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang)	1. LMX (X) 2. <i>Employee engagement</i> (Z)	Kinerja karyawan	<i>Leader member exchange</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, <i>leader member exchange</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>
10	Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, dan Ferris (2012)	<i>A meta analisis of leader member exchange: integrating the past with an eye toward the future</i>	LMX	Kinerja karyawan	<i>Leader member exchange</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
11	Chaurasia dan Shukla (2013)	<i>The Influence of Leader Member Exchange Relations on Employee Engagement and Work Role Performance</i>	1. LMX (X) 2. <i>Employee engagement</i> (Z)	Kinerja karyawan	<i>Leader member exchange</i> berhubungan positif dengan <i>employee engagement</i> , <i>employee engagement</i> berhubungan positif dengan kinerja karyawan
12	Bakker (2011)	<i>An Evidence Based Model of Work Engagement</i>	<i>Employee engagement</i>	Kinerja karyawan	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
13	Biao dan Shuping (2014)	<i>Leader member exchange, efficacy, and job performanc:</i>	LMX	Kinerja karyawan	Terdapat hubungan positif antara <i>leader member exchange</i> dan kinerja karyawan

		<i>Cognitive perspective interpretation</i>			
14	Gutermann, Willenbrock, Boer, Born, dan Voelpel (2017)	<i>How Leaders Affect Followers' Work Engagement and Performance: Integrating Leader-Member Exchange and Crossover Theory</i>	1. LMX 2. <i>Employee engagement</i>	Kinerja karyawan	<i>Leader member exchange</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> , <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
15	Indayati, Thoyib, dan Rofiaty (2011)	Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya)	<i>Employee Engagement</i>	Kinerja karyawan	Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara <i>employee engagement</i> dan kinerja karyawan

### C. Kerangka Konseptual

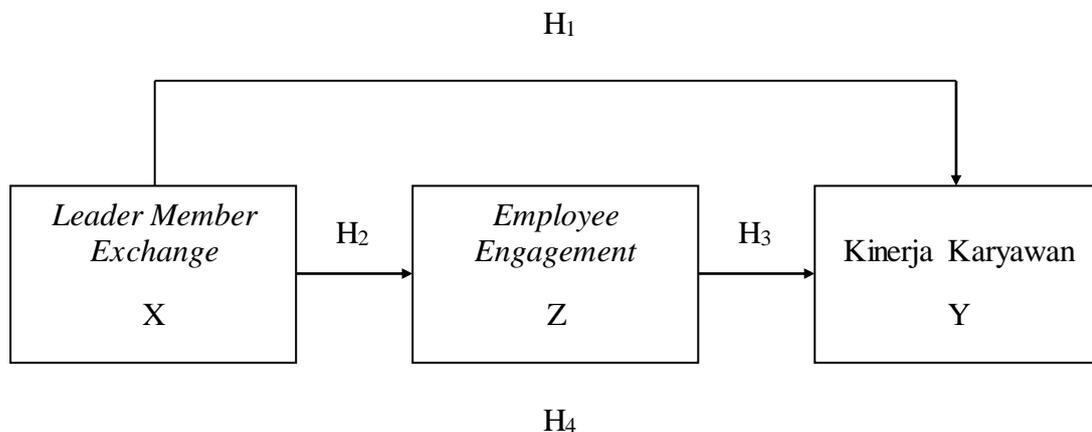
Kerangka konseptual dimaksudkan sebagai konsep untuk menjelaskan, menunjukkan, dan mengungkapkan keterkaitan antara masing-masing variabel yang akan diteliti berdasarkan rumusan masalah. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji tentang kinerja karyawan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia yang dipengaruhi oleh faktor-faktor *leader member exchange* dan *employee engagement*.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *leader member exchange*. Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dapat dibangun dengan sikap saling percaya, saling menghormati dan memahami satu sama lainnya sehingga dapat membuat karyawan lebih

*engaged* atau terikat dengan perusahaan. Dalam hal ini LMX yang berkualitas tinggi pada akhirnya akan mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik.

Kemudian faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *employee engagement*. *Employee engagement* dapat diartikan sebagai suatu sikap yang ditunjukkan karyawan untuk mampu terlibat dalam setiap pekerjaan dan merasa antusias dalam mengerjakan pekerjaan tersebut. Dengan semakin tingginya tingkat *employee engagement* yang dimiliki karyawan pada suatu perusahaan, maka kinerja karyawan pun akan semakin tinggi.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, kajian teoritis, rumusan masalah dan kerangka konseptual maka dapat penulis rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia.

H2: *Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia.

H3: *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia.

H4: *Leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia melalui *employee engagement*.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia dengan *employee engagement* sebagai variabel pemediasi. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka penulis memberikan saran kepada pimpinan dan karyawan PT. Jaya Sentrikon Indonesia sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *leader member exchange* dengan kinerja karyawan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa *leader member exchange* yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *leader member exchange* dengan *employee engagement* pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa *leader member exchange* yang tinggi dapat meningkatkan *employee engagement* pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *employee engagement* dengan kinerja karyawan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia.

4. Terdapat hubungan langsung dan signifikan antara *leader member exchange* dengan kinerja karyawan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia melalui *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwasannya *employee engagement* mampu memberikan pengaruh untuk memperkuat *leader member exchange* yang diterapkan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Di mana *leader member exchange* yang paling dirasakan oleh karyawan di PT. Jaya Sentrikon Indonesia adalah loyalitas dan *employee engagement* yang paling dirasakan adalah *vigor* atau usaha maksimal dalam menghadapi kesulitan-kesulitan pada pekerjaan.

## **B. Saran**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka penulis memberikan saran kepada pimpinan dan karyawan PT. Jaya Sentrikon Indonesia agar dapat mencapai tujuan dari PT. Jaya Sentrikon Indonesia sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan *leader member exchange* yang diterapkan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia, sebaiknya pimpinan PT. Jaya Sentrikon Indonesia perlu lebih mendekatkan diri dengan karyawannya seperti membangun hubungan yang lebih akrab dan pimpinan diharapkan lebih terbuka dalam menyikapi keluhan-keluhan yang dirasakan oleh karyawannya, sehingga hubungan yang terbentuk antara pimpinan dan karyawan pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia bukan hanya pada pekerjaan atau profesionalitas saja .

2. Untuk meningkatkan tingkat *employee engagement* pada PT. Jaya Sentrikon Indonesia, sebaiknya pimpinan PT. Jaya Sentrikon Indonesia perlu menunjukkan perhatian yang lebih kepada karyawannya seperti memberikan dukungan kepada karyawan baik itu secara finansial maupun non finansial, mengadakan pertemuan setiap bulannya untuk mengevaluasi apakah pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat terselesaikan sesuai dengan target yang telah ditetapkan, sehingga karyawan akan lebih antusias dan memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya.
3. Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka *leader member exchange* harus diperkuat dan *employee engagement* juga ditingkatkan. Dengan pengawasan, dukungan, dan perhatian dari pimpinan PT. Jaya Sentrikon Indonesia akan membuat karyawan lebih memiliki rasa tanggung jawab dengan pekerjaannya dan secara tidak langsung mereka merasa senang dengan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan dengan baik.
4. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk peneliti selanjutnya. Penulis menyarankan untuk meneliti faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.