

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI PEMEDIASI
PADA PT SUMATERA TROPICAL SPICES**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu syarat untuk

Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE) di Fakultas Ekonomi Negeri Padang



OLEH:

SONYA NURFELIA SYAFRINA

2016/16059129

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI PADANG

2021

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI
PEMEDIASI PADA PT. SUMATERA TROPICAL SPICES

Nama : Sonya Nurfelia Syafrina
NIM/TM : 16059129/2016
Program Studi : Manajemen
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi

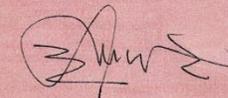
Padang, Juni 2021

Disetujui Oleh :

Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen

Prengki Susanto, SE, MSc, Ph.D
NIP. 198104042005011062

Pembimbing



Dr. Sulastri, MPd.MM
NIP. 195811111987032001

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

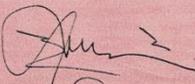
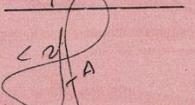
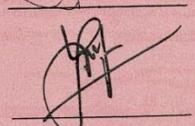
**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI
PEMEDIASI PADA PT. SUMATERA TROPICAL SPICES**

Nama : Sonya Nurfelia Syafriaa
NIM/TM : 16059129/2016
Jurusan : Manajemen
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi

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

Padang, Juni 2021

Tim Penguji:

No	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1	Ketua	: Dr. Sulastri, MPd, MM	 _____
2	Anggota	: Chichi Andriani, SE, MM	 _____
3	Anggota	: Yuki Fitria, SE, MM	 _____

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sonya Nurfelia Syafrina
Thn.Masuk/NIM : 2016/16059129
Tempat/tgl. Lahir : Jakarta/ 23 November 1998
Program Studi : Manajemen
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Kampung Tengah Talao Mundam
No. Hp/ Telephone : +62 821 74536368
Judul Skripsi : Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Employee Engagement* Sebagai Pemediasi Pada PT. Sumatera Tropical Spices

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis/skripsi saya ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk kepentingan akademik Universitas Negeri Padang maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis/skripsi ini murni gagasan, rumusan dan pemikiran saya sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan pembimbing.
3. Pada karya tulis/skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali tertulis dengan jelas dicantumkan pada daftar pustaka.
4. Tugas akhir ini **Sah** apabila ditandatangani **Asli** oleh pembimbing, tim penguji dan ketua program studi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **sanksi akademik** berupa cabutan gelar akademik yang telah saya peroleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai aturan yang berlaku.

Padang, 14 Juni 2021
Yang Menyatakan,



Sonya Nurfelia Syafrina
NIM. 16059129

ABSTRAK

**Sonya Nurfelia S : Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap
2016/16059129 Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement*
Sebagai Pemediasi Pada PT Sumatera Tropical
Spices**

Dosen Pembimbing Dr. Sulastri, M. Pd, MM

:

Tujuan – Penelitian ini menganalisis : (1) pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan pada PT Sumatera Tropical Spices (2) pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* pada PT Sumatera Tropical Spices.

Metodologi – Penelitian ini adalah penelitian kausal. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT Sumatera Tropical Spices dengan jumlah 156 orang. Jumlah sampel ditentukan menggunakan slovin dengan jumlah sampel yang diperoleh sebanyak 112 orang yang diambil menggunakan *propotional cluster random sampling*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM menggunakan analisis Smart PLS

Hasil – Penelitian ini menemukan bahwa (1) *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Sumatera Tropical Spices (2) *employee engagement* secara signifikan memoderasi hubungan antara *leader member exchange* terhadap *employee engagement* di PT Sumatera Tropical Spices.

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

ABSTRACT

Sonya Nurfelia S: *The Effect of Leader Member Exchange on Employee Performance with Employee Engagement as Mediator at PT Sumatra Tropical Spices*
2016/16059129

Supervisor : **Dr. Sulastri, M. Pd, MM**

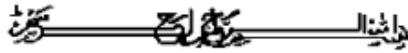
Purposed - This research analyzes: (1) the influence of leader member exchange on employee performance at PT Sumatra Tropical Spices (2) the influence of leader member exchange on employee performance through employee engagement at PT Sumatra Tropical Spices.

Methodology- This research is a causal research. The population in this study were 156 employees of PT Sumatra Tropical Spices. The number of samples was determined using Slovin with the number of samples obtained as many as 112 people who were taken using proportional cluster random sampling. Data collection using a questionnaire with a Likert scale. The analysis technique used is SEM using Smart PLS analysis

Finding - This study found that (1) leader member exchange has a positive and significant effect on employee performance at PT Sumatra Tropical Spices (2) employee engagement significantly moderates the relationship between leader member exchange and employee engagement at PT Sumatra Tropical Spices.

Keywords: *Leader Member Exchange, Employee Performance 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 Dengan *Employee Engagement* Sebagai Pemediasi Pada PT Sumatera Tropical Spices”**, Salam dan salawat kepada Rasullullah SAW sebagai figur yang senantiasa memberikan inspirasi tentang berbagai hal dalam menyikapi kehidupan menuju ridha-Nya.

Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Perengki susanto SE., M.Sc., Ph.D selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
2. Ibu Yuki Fitria, SE, MM selaku sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
3. Ibu Dr. Sulastri, M.Pd, MM selaku dosen pembimbing akademik yang selalu memberikan masukan dan motivasi, sekaligus dosen pembimbing yang telah membimbing penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini sehingga menjadi lebih baik.
4. Ibu Chichi Andriani, SE, MM selaku penguji I yang telah memberikan saran dan masukan untuk membuat skripsi ini menjadi lebih baik.
5. Ibu Yuki Fitria, SE, MM selaku penguji II yang telah memberikan saran, masukan dan kritikan untuk membuat skripsi ini menjadi lebih baik.

6. Ibu Megawati, SE, MM selaku dosen pembimbing akademik yang selalu memberikan masukan dan motivasi.
7. Bapak Supan Weri Mandar, A.Md selaku Staf Tata Usaha Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu dalam kelancaran proses administrasi dalam penelitian dan penulisan skripsi ini.
8. Bapak dan Ibu dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan pengetahuan yang bermanfaat selama penulis melaksanakan perkuliahan, serta kepada karyawan dan karyawan staf yang telah membantu di bidang administrasi.
9. Teristimewa untuk kedua orang tua tercinta Ayah (Syafrizal S) dan Ibu (Ernawati) atas segala doa, cinta dan kasih sayangnya dari penulis kecil hingga saat ini.
10. Adik tercinta (M. Genta Prasetya S, Qathrunnada Najmii) serta keluarga besar yang telah berkorban baik material maupun moril, dan memberikan motivasi serta mendoakan penulis demi terwujudnya cita-cita penulis.
11. Teman-teman tersayang yang selama ini telah memberi dukungan, motivasi, dan juga bantuan agar terselesaikannya skripsi ini.. Terkhususnya Cinca Squad (Lebok, Esa, Icis, Anasya, Bunda, Arina) yang selalu bersedia untuk mengajarkan dan mengingatkan penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
12. Teman-teman Jurusan Manajemen 2016, khusus Manajemen SDM Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang tidak dapat penulis tuliskan satu persatu, yang telah banyak memberikan semangat dan bantuan kepada penulis selama duduk di bangku perkuliahan.
13. Keluarga besar Unit Kegiatan Kesenian (UK-Kes) yang telah banyak mengajarkan penulis dalam berorganisasi, bekerja sama, hingga mampu membentuk karakter dan mengembangkan potensi diri penulis selama berada di kampus. Terima kasih semua.
14. Serta semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat disebutkan satupersatu

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 Pariaman, 05 Maret 2021

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	10
C. Batasan Masalah	10
D. Rumusan Masalah	10
E. Tujuan Penelitian	11
F. Manfaat Penelitian.....	12
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Kajian Teori	13
1. Kinerja Karyawan	13
a. Defenisi Kinerja Karyawan.....	13

b. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	15
c. Indikator Kinerja Karyawan.....	18
2. <i>Leader Mmeber Exchange (LMX)</i>	19
a. Defenisi <i>Leader Member Exchange</i>	19
b. Indikator <i>Leader Member Exchange</i>	22
c. Pengaruh LMX Terhadap Kinerja Karyawan.....	23
d. Pengaruh LMX Terhadap <i>Employee Engagement</i>	24
3. <i>Employee Engagement</i>	25
a. Definisi <i>Employee Engagement</i>	25
b. Fungsi <i>Employee Engagement</i>	27
c. Indikator <i>Employee Engagement</i>	29
d. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	30
B. Penelitian Relevan	32
C. Kerangka Konseptual.....	36
D. Hipotesis Penelitian	37

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian	40
B. Tempat Dan Waktu Penelitian.....	41
C. Populasi Dan Sampel	41
1. Populasi	41
2. Sampel.....	42
D. Variabel Penelitian Dan Defenisi Operasioanal.....	44
1. Variabel Penelitian.....	44
2. Defenisi Operasional.....	44
E. Instrumen Dan Teknik Pengumpulan Data	46
1. Instrumen Penelitian	46
2. Indikator Pengukuran Variabel.....	48

3. Data Penelitian.....	48
4. Teknik Pengumpulan Data	49
F. Teknik Analisis Data.....	50
1. Analisis Statistik Deskriptif.....	50
2. Analisis Data dengan SEM PLS	52

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	58
1. Sejarah Singkat PT Sumatera Tropical Spices	58
2. Struktur Organisasi	59
B. Hasil Penelitian.....	59
1. Deskriptif Responden.....	59
2. Deskriptif Variabel Penelitian	63
C. Hasil Analisa Data	71
1. Outer Model.....	71
2. Inner Model	76
3. Pengujian Hipotesis	77
D. Pembahasan.....	83
1. Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kinerja Karyawan	84
2. Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> .	86
3. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	88
4. Pengaruh <i>Leadre Member Exchange</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Employee Engagement</i>	90

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	92
B. Saran	93
C. Keterbatasan	95

DAFTAR PUSTAKA96

DAFTAR LAMPIRAN99

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Data Jumlah Karyawan yang datang terlambat Periode 2019 Pada PT Sumatera Tropical Spices.....	5
Tabel 2. Penelitian Relevan.....	35
Tabel 3. Rekapitulasi karyawan PT Sumatera Tropical Spices.....	41
Tabel 4. Rekapitulasi sampel karyawan PT Sumatera Tropical Spices.....	43
Tabel 5. Daftar skor nilai jawaban setiap pertanyaan.....	47
Tabel 6. Variabel, Indikator, Dan Skala Pengukuran.....	47
Tabel 7. Indikator Pengukuran Variabel.....	48
Tabel 8. Rentang Skala Tingkat Capaian Responden (TCR)	52
Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	60
Tabel 10. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	60
Tabel 11. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	61
Tabel 12. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	62
Tabel 13. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	62
Tabel 14. Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan.....	64
Tabel 15. Distribusi Frekuensi <i>Leader Member Exchange</i>	67
Tabel 16. Distribusi Frekuensi <i>Employee Engagement</i>	69
Tabel 17. <i>Cross Loading</i>	73
Tabel 18. Hasil Analisis <i>Average Variance Extraced</i> (AVE).....	75
Tabel 19. Hasil Analisis <i>Composite Reliability</i>	76
Tabel 20. Analisis <i>R-Square</i>	77

Tabel 21. Analisis Pengaruh Langsung.....	78
Tabel 22. Analisis Pengaruh Tidak Langsung.....	81
Tabel 23. Pengaruh total <i>Leader Member Exchange (X)</i> , <i>EmployeeEngagement (Z)</i> , dan <i>Kinerja Karyawan (Y)</i>	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian.....	37
Gambar 2. Model Diagram Variabel.....	55
Gambar 3. Struktur Organisasi PT Sumatera Tropical Spices.....	59
Gambar 4. <i>Outer model</i> Awal.....	73
Gambar 6. <i>Inner Model</i>	77

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Izin Observasi.....	100
Lmpiran 2. Izin Penelitian.....	101
Lampiran 3. Persetujuan Penelitian.....	102
Lampiran 4. Kuesioner Penelitian.....	103
Lampiran 5. Data Responden.....	110
Lampiran 6. Analisis Distributif.....	111
Lampiran 7. Gambar Outer Model Awal.....	112
Lampiran 8. Gambar Inner Model.....	112
Lampiran 9. <i>Outer Loading</i> Awal dan Akhir variabel yang diteliti.....	113
Lampiran 10. <i>Cross Loading</i> Awal dan Akhir variabel yang diteliti.....	114
Lampiran 11. Hasil Uji PLS.....	115
Lampiran 12. Uji Hipotesis.....	116
Lampiran 13. Tabulasi Penelitian.....	117

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini, maka akan di uraikan mengenai latar belakang, identifikasi masalah, batasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, akan mengantarkan pembaca untuk memahami apa sebenarnya yang akan ditulis dalam penelitian ini, yang akan dijabarkan seperti dibawah ini.

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting baik secara individu ataupun kelompok, dan sumber daya manusia merupakan salah satu penggerak utama atas kelancaran jalannya kegiatan usaha, bahkan maju mundurnya perusahaan ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusia. Salah satu sumber daya yang terdapat di dalam organisasi adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah sumber daya yang terpenting di dalam organisasi karena sumber daya manusia memiliki kelebihan dibandingkan dengan sumber daya lain yang ada pada organisasi atau perusahaan.

Dalam menghadapi persaingan, perusahaan perlu senantiasa melakukan menyeleksi dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berkinerja baik. Wibowo (2007:81) menyatakan bahwa kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Kinerja fokus pada hasil kerjanya, namun dalam mempertahankan karyawan, perusahaan sering

dihadapkan pada menurunnya kinerja karyawan yang ada. Dalam hal ini, perilaku karyawan yang dapat menimbulkan kerugian terhadap perusahaan.

Sementara itu perusahaan harus mampu menyesuaikan dengan adanya perubahan-perubahan yang akan terjadi di perusahaan secara langsung atau tidak langsung yang mana akan mempengaruhi kinerja karyawan dan juga akan berpengaruh juga terhadap perusahaan. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja atau prestasi kerja karyawan sangat penting bagi sebuah perusahaan baik itu dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal karena akan mempengaruhi tujuan dari perusahaan.

Dalam hal ini karyawan sangat berperan penting yang mana akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk bertahan dalam dunia persaingan yang semakin ketat. Maka dari itu dibutuhkan peran karyawan untuk dapat bersaing mempertahankan keunggulan perusahaan. Salah satu tujuan perusahaan atau organisasi adalah peningkatan kinerja karyawannya. Dimana kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh sebab itu peran karyawan sangat penting sekali karena keberhasilan organisasi sangat tergantung pada karyawan sebagai sumber daya manusia potensial dan sumber daya penggerak aktivitas organisasi.

Menurut Sinambela (2012:136) kinerja karyawan adalah salah satu kemampuan karyawan dalam melakukan suatu keahlian tertentu, perlu diketahui kinerja karyawan sangatlah penting, karena dengan kinerja akan

tahu seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tanggungjawab kerjanya.

Bagi perusahaan sudah menjadi hal biasa dalam menyikapi berbagai masalah yang terjadi mengenai kinerja yang diberikan kepada masing-masing karyawannya. Menurut Sedermayanti (2011:357) kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja yang sesungguhnya yang telah dicapai karyawan, Sedermayanti juga mengatakan kinerja merupakan fungsi dari keinginan melakukan pekerjaan, keterampilan yang perlu untuk menyelesaikan tugas, pemahaman yang jelas atas apa yang dikerjakan, dan bagaimana mengerjakannya. Maka dari itu pada dunia bisnis saat ini untuk dapat bersaing serta mempertahankan keunggulan dibutuhkan peran pekerja sebagai penggerak aktivitas industri, sehingga perlu mendapat perhatian tersendiri karena mereka yang meluangkan waktu, pikiran dan tenaga. Keadaan ini menjadikan pekerja sebagai *asset* yang harus ditingkatkan kinerjanya.

Wibowo (2016:69) mengatakan bahwa kinerja karyawan akan berhasil apabila atasan mampu menjalanin hubungan baik dengan karyawan, atasan mampu memberikan *reward* kepada karyawan yang berprestasi, karyawan mampu memberdayakan dan mengembangkan pekerjaannya dan atasan sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia menjadi bawahannya.

Pada dunia bisnis saat ini untuk dapat bersaing serta mempertahankan keunggulan dibutuhkan peran pekerja sebagai penggerak aktivitas industri, sehingga

perlu mendapat perhatian tersendiri karena mereka yang meluangkan waktu, pikiran dan tenaga. Keadaan ini menjadikan pekerja sebagai *asset* yang harus ditingkatkan kinerjanya. Kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Maka dari itu dalam menghadapi persaingan bisnis pada zaman sekarang ini, perusahaan dituntut untuk memberikan hasil yang optimal untuk mencapai visi dan misi perusahaan tersebut. Karyawan merupakan elemen yang sangat penting dalam suatu organisasi. Salah satu keberhasilan suatu organisasi bisa dilihat dari pencapaian kinerja karyawan. Keberhasilan dan kesuksesan kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya yang meliputi pimpinan dan bawahan sehingga pemahaman dan kemampuan dalam menjalankan manajemen kinerja dapat berjalan maksimal.

Karyawan bisa mengetahui seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar atau penilaian yang baik dari atasan, mitra kerja, dan karyawan lainnya, tetapi penilaian kinerja juga di ukur dengan struktur yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau atasan, penilaiannya seperti standar kerja, perilaku, absensi karyawan, dan bahkan termasuk hasil kerja.

Perusahaan dituntut untuk selalu meningkatkan kinerja karyawan, agar perusahaan dapat terus bisa berkembang. Karena dengan adanya kinerja karyawan dalam diri setiap karyawan, maka mampu mengoptimalkan

kemampuannya untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik lagi. Menurut Mathis dan Jackson (2011:115) secara teoritis, kinerja karyawan bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi, etika kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kehadiran. Sementara itu kemampuan individual meliputi minat, bakat dan faktor dari kepribadian karyawan.

PT Sumatera Tropical Spices merupakan perusahaan yang bergerak di bidang agroindustri yang menghasilkan kulit kayu manis. Yang beralamat di Jl. Raya Padang Bukittinggi KM 24, Pasar Usang, Padang Pariaman. Perusahaan harus tetap meningkatkan eksistensinya dengan memperlihatkan setiap aktivitas kerja yang dilakukan oleh karyawan dalam perusahaan. Terutama adalah kinerja karyawan, jika kinerja karyawan bagus maka dari itu akan sangat berdampak sekali kepada perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi peneliti lakukan pada PT Sumatera Tropical Spices peneliti menemukan fenomena mengenai seperti masih banyaknya karyawan yang datang terlambat bisa di lihat pada tabel berikut:

Tabel 1 : Daftar Jumlah Karyawan PT Sumatera Tropical Spices Yang Datang Terlambat.

Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Karyawan yang Terlambat
01 Agustus-31 Agustus 2019	156	25
01 September-31 September 2019	156	12
01 Oktober-31 Oktober 2019	156	12

Sumber: PT Sumatera Tropical Spices, 2019 (Diolah)

Berdasarkan pada tabel 1 di atas, dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Sumatera Tropical Spices masih rendahnya kesadaran karyawan untuk datang tepat waktu di saat jam kerja yang berakibatkan mempengaruhi kinerja dalam perusahaan.

Selain itu peneliti juga menemukan fenomena mengenai ketepatan waktu pada karyawan PT Sumatera Tropical Spices dapat dilihat masih adanya karyawan yang lalai dalam tanggungjawab yang sudah diberikan kepadanya, menunda-nunda pekerjaan hanya untuk duduk dan berbicara dengan sesama rekan kerja pada saat jam kerja berlangsung. Tentu saja hal ini membuat aktivitas operasional perusahaan menjadi terganggu karena karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dalam tepat waktu.

Kinerja karyawan tidak akan terlepas dari faktor - faktor yang mempengaruhinya, salah satunya yaitu *leader member exchange*. *Leader member exchange* merupakan hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi untuk meningkatkan kinerja keduanya dari waktu ke waktu, dalam diri mereka akan timbul rasa diterima dalam perusahaan, dengan begitu mereka nantinya akan bekerja dengan sepenuh hati demi mencapai tujuan perusahaan.

Wibowo (2016:69) mengatakan bahwa terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang diantaranya yang mana faktor ini

berasal dari dalam diri sumber daya manusia maupun dari luar dirinya sendiri. Penelitian memutuskan perhatian mereka pada *leader member exchange* sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dan selain itu, *employee engagement* salah satu faktor penentu utama yang mendorong tingkat kinerja karyawan yang tinggi.

Salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah *leader member exchange* ketika *leader member exchange* berkualitas tinggi, karyawan akan merasa memiliki kepuasan yang lebih besar di dalam perusahaan, gaya kepemimpinan *leader member exchange* atasan berusaha meningkatkan kepercayaan diri bawahan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Seong Win dan Woo Koo (2017) mengatakan bahwa kepemimpinan *leader member exchange* pertukaran pendapat antara atasan dan bawahan merupakan hal yang sangat baik untuk kedepannya, dan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan sangat mempengaruhi sikap kinerja karyawan. *Leader member exchange* yang dinyatakan oleh Seong Win dan Woo Koo (2017), Jen Wang (2016) juga berpendapat sama, dengan adanya pertukaran pendapat antara atasan dan bawahan maka akan menghasilkan ide yang kreatif, konsep baru, dan membuat kepuasan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan pada PT Sumatera Tropical Spices, peneliti menemukan fenomena *leader member exchange* yang masih rendahnya kualitas antara atasan dan bawahan sehingga mengakibatkan karyawan menjadi kurang semangat dalam pekerjaan yang sudah

diberikan dan komunikasi hanya bersifat formal hanya sebatas perihal pekerjaan saja sehingga karyawan merasa kurangnya perhatian dan dukungan yang mereka dapatkan serta minimnya peran dari atasan dalam menyikapi keluhan yang terjadi kepada karyawan. Bahkan atasan kurang bersosialisasi dengan bawahan lainnya, seperti mengajak cerita sambil duduk santai atau bercanda dengan karyawan saja jarang. Karyawan cenderung menyelesaikan pekerjaan yang di berikan atasan, yang mana karyawan hanya mengerjakan tugas yang menjadi tanggungjawab mereka saja dan tidak tertarik untuk mengerjakan pekerjaan melebihi yang diminta oleh pimpinannya. Dari beberapa masalah terjadi dapat diindikasikan *leader member exchange* di PT Sumatera Tropical Spices dikategorikan tergolong ke dalam hubungan rendah (*out-group*).

Berdasarkan pengamatan dari penulis masih terdapat fenomena yang menggambarkan masih kurangnya kesadaran dari beberapa karyawan yang tidak mengikuti semua kegiatan yang sudah di tetapkan oleh perusahaan. **Contonya** seperti senam pagi setiap hari jumat, namun kenyataannya banyak dari mereka yang memilih tidak melakukan atau mengikuti dengan berbagai alasan seperti kurang enak badan, atau lupa membawa baju olahraga.

Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan *employee engagement*. Karena kinerja seorang karyawan di pengaruhi oleh keterikatan kerja. Keterikatan pada perusahaan menjadi ciri utama keberhasilan perusahaan dalam menangani masalah sumberdaya manusia karyawan. Semakin tinggi *employee engagement* dengan organisasi semakin baik kinerjanya dan akan berdampak

pada kinerja perusahaan yang semakin baik. Dampak dari keterikatan kerja sendiri antara lain rendahnya kecenderungan untuk meninggalkan organisasi tersebut. Semakin lama masa kerja karyawan dalam suatu organisasi, semakin besar peluang keterikatan kerja karyawan tersebut dalam suatu perusahaan.

Sejumlah riset menemukan bahwa adanya variabel *employee engagement* yang dapat memediasi hubungan antara *leader member exchange* dan kinerja karyawan yaitu penelitian yang dilakukan Bakker (2015) menyatakan bahwa hubungan antara *leader member exchange* dan kinerja karyawan dimediasi oleh *employee engagement*. Adapun penelitian yang 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 Sely, Sugeng, Paulus (2019) yang menjelaskan bahwa *employee engagement* memediasi hubungan antara *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan, dan penelitian yang dilakukan oleh Chaurasia dan Shukla (2013) juga menyatakan bahwa *employee engagement* memediasi hubungan antara *leader member exchange* dan kinerja karyawan.

Berdasarkan pada kondisi dan fenomena yang telah diuraikan di atas yang penulis temukan pada PT Sumatera Tropical Spices maka penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang **“Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Employee Engagement* Sebagai Pemediasi Pada PT Sumatera Tropical Spices”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas maka dapat diidentifikasi bahwa terdapat beberapa factor yaitu yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya *leader member exchange*, dan *employee engagement*. Penelitian sebelumnya memutuskan untuk fokus kepada *leader member exchange* sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dan selain itu *employee engagement* yaitu merupakan salah satu faktor penentu utama yang mendorong tingkat kinerja karyawan.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka penulis membatasi variabel yang diduga erat kaitannya dengan kinerja karyawan pada PT Sumatera Tropical Spices yaitu *leader member exchange* dan *employee engagement*.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah yang diteliti yaitu:

1. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan pada PT Sumatera Tropical Spices?
2. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap *employee engagement* pada PT Sumater Tropical Spices?
3. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sumatera Tropical Spices?
4. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan pada PT Sumatera Tropical Spices?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan pada PT Sumatera Tropical Spices.
2. Pengaruh *leader member exchange* terhadap *employee engagement* pada PT Sumatera Tropical Spices.
3. Pengaruh *employee engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT Sumatera Tropical Spices.
4. Pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan pada PT Sumatera Tropical Spices.

F. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain:

1. Manfaat Teoritis

a. Bagi Penulis

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (SE) pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

b. Bagi Universitas dan Peneliti Lain

Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi positif terhadap perkembangan keilmuan khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia dan dapat digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya untuk dikembangkan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber bacaan dan menjadi masukan bagi perusahaan dalam pemecahan masalah yang relevan, terutama dalam mengambil keputusan manajerial terkait dengan Sumber Daya Manusia terkait dengan hal yang dapat mempengaruhi perilaku inovatif karyawan.

BAB II

KAJIAN TEORI

Pada Bab II ini penulis akan menjelaskan kajian teori tentang masing-masing variable yang diteliti. Penelitian relevan yang mendukung hipotesis penelitian penulis, kerangka konseptual penelitian dan hipotesis penelitian.

A. Kajian Teori

Pada kajian teori ini penulis akan menjelaskan telaah variabel yang bertujuan untuk mengetahui dan mengidentifikasikan definisi dan indikator dari masing masing variabel yang diteliti, Variabel yang diteliti tersebut adalah *leader member exchange (X)*, *Kinerja (Y)*, dan *employee engagement (Z)*.

1. Kinerja

a. Definisi Kinerja

Sinambela (2012:136) “Kinerja karyawan adalah sebagai salah satu kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu”. Kinerja karyawan sangatlah perlu, karena dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Tika (2010:121) mengartikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh

berbagai factor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Kinerja berasal dari kata *job performance*, disebut juga *actual performance* / prestasi kerja/ prestasi sesungguhnya yang telah dicapai karyawan. Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja, kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau hasil untuk kerja (Sedermayanti, 2011:357). Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia menurut Suwatno dan Donni (2011:215). Wirawan (2009:6) mengatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah factor.

Kinerja merupakan suatu hal yang penting untuk mengatur suatu keberhasilan organisasi dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Kinerja juga merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi. Kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana seorang mencapainya).

Prawirosentono (Sutrisno, 2011:171) menjelaskan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung

jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah gambaran hasil kerja pegawai dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya untuk mencapai tujuan organisasi tempatnya bekerja.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Menurut Mathis dan Jackson (2009:115) terdapat 3 faktor utama yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

- 1) Usaha yang dicurahkan yang meliputi motivasi, etika kerja, kehadiran dan rancangan tugas
- 2) Kemampuan individual meliputi minat, bakat, faktor kepribadian.
- 3) Dukungan organisasional meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, manajemen dan rekan kerja.

Prawirosentono (Sutrisno, 2011:176) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- 1) Efektifitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi , maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektifitas dan efisiensi.

Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektifitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisiensi bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Artinya efektifitas dari kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam mencapai tujuan organisasi. Agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi, salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para peserta yang mendukung organisasi tersebut.

2) Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang tanggung jawab setiap orang dalam organisasi akan mendukung kinerja setiap karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

3) Disiplin

Secara umum disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan demikian, bila peraturan dan ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

Disiplin berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi, maka karyawan bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin para karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan. Untuk itu diperlukan inisiatif dari para karyawan dalam melaksanakan tugas.

4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian

atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahannya, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi. Bila atasan selalu menghambat inisiatif, tanpa memberikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung, menyebabkan organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

c. Indikator Kinerja

Pada bagian indikator ini 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 Wirawan (2009:166) yang menguraikan beberapa indikator dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Tanggung Jawab

Kesedian karyawan untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam melaksanakan pekerjaannya dan menanggung konsekuensi akibat kesalahan atau kelalaian dalam melaksanakan tugasnya.

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. 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.

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. *Leader Member Exchange (LMX)*

a. Definisi *Leader Member Exchange (LMX)*

Leader member exchange atau diartikan sebagai kualitas hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan agar dapat menghasilkan kinerja yang baik dalam suatu unit perusahaan atau organisasi. Kualitas hubungan yang dimaksud adalah sejauh mana hubungan antara atasan dan bawahan dan seperti saling percaya dan bagaimana interaksinya dalam menjalankan aktivitas dalam perusahaan atau organisasi. Terjalannya hubungan yang baik antar atasan dan bawahan dapat menjadi tolak ukur untuk jangka panjang perusahaan agar perusahaan atau organisasi sukses. Maka dari itu hubungan yang dibangun antar atasan dan bawahan perlu dijaga agar keberlangsungan hidup perusahaan dapat berjalan lancar.

Leader member exchange menurut Robbins dan Judge (2015:257) adalah suatu pernyataan yang mengusulkan penciptaan seseorang pemimpin di dalam ataupun diluar kelompok dalam organisasi, dimana orang yang berada didalam kelompok tersebut terdiri dari orang yang memiliki berprestasi, semangat kerja yang tinggi, serta produktivitas.

Robbins dan Judge (2015:257) mengatakan *Leader member exchange* dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu yang pertama *In group*, dalam hubungan ini, karyawan dan pemimpin memiliki hubungan yang baik, hubungan antara keduanya didasarkan oleh rasa percaya antara satu sama lain. Kelompok kedua yaitu *Out group*, dalam hubungan ini, posisi pemimpin terhadap karyawan lebih profesional. Sedangkan menurut Swati dan Archana (2013) *Leader member exchange* merupakan kualitas

hubungan antara atasan dan bawahan berdampak pada hasil kerja karyawan yang berkualitas. Seong Kim dan Woo Koo (2017) menyatakan bahwa *Leader member exchange* merupakan pertukaran pendapat, dan kualitas hubungan atasan dan bawahan mempengaruhi sikap dan kinerja karyawan. Maryam (2016) mengatakan pentingnya *Leader member exchange* bagi perusahaan menghasilkan dampak positif dan hasil yang bermanfaat bagi kinerja karyawan diperusahaan.

Jen Wang (2016) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan *Leader member exchange* sangat efektif sekali dan berdampak kepada atasan dan bawahan menjadi cenderung memiliki banyak ide kreatif konsep baru, layanan berkualitas tinggi, dan mampu memfasilitasi yang lebih besar kepuasan pelanggan dan kinerja karyawan. Atitumpong (2017) menyatakan bahwa kelompok kerja yang dihasilkan pada kualitas hubungan atasan dan bawahan akan berdampak pada perilaku dan sikap karyawan dalam bekerja, yang mana kualitas yang dihasilkan akan memotivasi karyawan untuk bertanggungjawab atas pekerjaan yang diterimanya.

Dari definisi Robins dan Judge (2015:257), Swati dan Archana (2013), Seong Kim dan Woo Koo (2017), Maryam (2016), Jewang (2016), Atitumpong (2017), dapat disimpulkan bahwa *Leader member exchange* adalah kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang dapat mengklarifikasikan diri ke dalam dua kelompok yang berbeda yaitu *In group* memiliki hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan

didasarkan rasa percaya antar satu sama dan *Out group* pemimpin terhadap karyawan lebih professional.

b. Indikator *Leader Member Exchange*

Pada bagian ini, indikator *Leader Member Exchange* digunakan untuk karakteristik yang dapat mengevaluasi dan memungkinkan dilakukannya pengukuran terhadap variabel *Leader Member Exchange* tersebut. Indikator dari *leader member exchange* Menurut Liden dan Maslyn (1998) ada 4 indikator yang bisa diukur yaitu *affect*, *loyalty*, *contribution* dan *professional respect*. Berikut indikator indikator pada LMX.

1) *Affect* (Afeksi)

Menurut Liden dan Maslyn (1998), afeksi ini adalah hubungan timbal balik berupa perasaan peduli atau reaksi emosional antara atasan dengan bawahannya dengan melibatkan kegiatan personal atas dasar ketertarikan untuk menjalin hubungan diluar pekerjaan atau nilai profesionalnya. Ciri-cirinya adalah:

- a) Keserasian atasan dan bawahan sebagai seorang individu.
- b) Keinginan atasan dan bawahan sebagai seorang teman

2) *Loyalty* (Loyalitas)

Menurut Liden dan Maslyn (1998), loyalitas ini adalah perilaku setia dan konsisten yang ditunjukkan oleh pimpinan maupun bawahan yang takkan berganti dari situasi satu ke situasi yang berbeda. Ciri-cirinya adalah:

- a) Keinginan atasan dan bawahan untuk saling bekerjasama.
- b) Keinginan dari atasan dan bawahan untuk saling percaya.

3) *Contribution* (Kontribusi)

Menurut Liden dan Maslyn (1998), kontribusi adalah Perilaku seorang pimpinan untuk mau memfasilitasi baik itu menyediakan sumber daya dan kesempatan untuk para pekerjanya dalam menjalankan tugas mereka dan perilaku seorang anggota untuk mau menyelesaikan pekerjaannya diluar deskripsi tugasnya. Ciri-cirinya adalah:

- a) Kesiapan dari bawahan dan atasan untuk bekerja melebihi yang diminta.
- b) Kesiapan dari bawahan untuk memberikan usaha yang lebih.

4) *Professional respect* (respek pada profesi)

Menurut Liden dan Maslyn (1998), respek pada profesi adalah perilaku untuk menghargai tanggungjawab yang diemban pada saat itu dan berusaha untuk memberikan yang terbaik untuk pekerjanya. Ciri-cirinya adalah:

- a) Menerima keputusan dari atasan.

b) Menghargai keputusan dari atasan.

c. Pengaruh LMX Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan Oleh Jen Wan (2016) menjelaskan bahwa *leader member exchange* memiliki hubungan positif antara seorang pemimpin dan bawahan dengan begitu dapat menumbuhkan niat karyawan untuk tetap dalam organisasi, dan selalu memberikan dukungan dan motivasi untuk berkontribusi dalam upaya meningkatkan kinerja yang baik. Dian (2016) mengatakan bahwa *leader member exchange* memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Yang mana *leader member exchange* berkualitas dapat mendukung meningkatkan kinerja.

Patrick dan Rocky (2016) mengemukakan bahwa *leader member exchange* mempengaruhi secara positif terhadap kinerja karyawan. Swati dan Archana (2013) menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Seong Kim dan Woo Koo (2017) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan. Maryam (2016) menyatakan pendapat yang sama juga *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sely, Sugeng, dan Paulus (2016) menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

d. Pengaruh LMX Terhadap *Employee Engagement*

Penelitian yang dilakukan oleh Swati dan Archana (2013) menjelaskan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Seong Kim dan Woo Koo (2017) mengemukakan *leader member exchange* dapat meningkatkan *employee engagement* sehingga memfasilitasi pencapaian tujuan dan membentuk pengembangan pribadi.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Sharma (2018) menunjukan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Dian (2016) *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, yang mana *leader member exchange* merupakan aspek penting dalam lingkungan perusahaan yang mempengaruhi hasil perilaku proses keterlibatan. Shreya (2017) mengemukakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, hal ini berhubungan dengan interaksi antara pemimpin dan bawahan yang saling memberikan timbal balik dan saling membutuhkan satu sama lainnya.

3. *Employee Engagement*

a. Definisi *Employee Engagement*

Employee Engagement adalah suatu kondisi, sikap, atau perilaku positif karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan yang mana ditandai dengan penuh perasaan semangat, dedikasi,

kesenangan untuk tercapainya sebuah tujuan dan keberhasilan perusahaan. *Employee engagement* menjadi sangat penting bagi setiap organisasi. Robbins dan Judge (2015:48) mendefinisikan *employee engagement* yaitu keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Dian (2016) mengemukakan *employee engagement* sebagai gairah untuk bekerja yang melibatkan perasaan positif tentang pekerjaan, serta mempersiapkan untuk bekerja ekstra dan memastikan anda melakukan pekerjaan terbaik dari kemampuannya.

Sedangkan menurut Khan dan Malik (2017) *employee engagement* karyawan memiliki kewajiban untuk membalas pemberian organisasi kepadanya, dengan mewajibkan dirinya atas pekerjaan yang sudah diambil pada saat itu, mereka akan memberikan kontribusi terhadap pekerjaan pada perusahaan. Hum Lim (2014) menyatakan *employee engagement* keadaan yang positif, memuaskan, motivasi, dari kesejahteraan yang terkait di dalam pekerjaan, selain itu *employee engagement* adalah konsep penting karena organisasi saat ini mengharapkan karyawan mereka untuk bekerja secara profesional, bertanggung jawab, atas pengembangan ide mereka sendiri dan berkomitmen terhadap kinerjanya sendiri.

Seong Kim dan Woo Koo (2017) berpendapat bahwa *employee engagement* mengacu pada suatu kondisi dimana karyawan merasa memiliki kewajiban untuk melakukannya membawa diri mereka lebih ke dalam kinerja untuk memberi kembali sumber daya yang diberikan kepada perusahaan. Sharma (2018) menyatakan *employee engagement* membuat karyawan menjadi semangat dan kegembiraan untuk bekerja, dan memberikan sikap positif terhadap perusahaan. Kahn (dalam Akbar, 2013), menyebutkan *Employee engagement* adalah hubungan dan keterlibatan yang terjadi erat secara fisik, kognitif dan emosional antara seseorang dengan perannya dalam sebuah pekerjaan. Maka dari itu, agar suatu perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang lainnya mereka perlu meningkatkan *Employee engagement*.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*

Swati dan Archana (2013) menjelaskan bahwa dalam penelitiannya LMX memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *employee engagement*. juga menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement* itu adalah *leader member exchange*. Sedangkan menurut Anitha J (2014) faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* yaitu:

- 1) *Work environment* (Lingkungan kerja)

Manajemen yang peduli terhadap lingkungan kerja akan menambahkan rasa nyaman pada karyawannya yang membuat karyawan tersebut merasa diperhatikan saat bekerja, Deci dan Ryan (2010).

2) *Leadership* (Kepemimpinan)

Pemimpin dituntut untuk bisa menyampaikan bahwa pekerja itu penting untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Jika pesan itu akan sudah tersampaikan maka itu akan menjadi alasan bagi karyawan untuk tetap terlibat dengan pekerjaannya, Anitha j (2014).

3) *Team and co worker* (Tim dan rekan kerja)

Indikator ini menyangkut pada keterbukaan dan dukungan dari lingkungan kerja. Hal tersebut sangat penting bagi karyawan karena untuk melakukan tugasnya karyawan membutuhkan rasa aman dan nyaman dalam bekerja dan dalam melakukan percobaan pekerjaan barunya tanpa ada rasa takut untuk berbuat salah, Khan (1990).

4) *Training and development* (Pelatihan dan pengembangan karir)

Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh karyawan akan meningkatkan rasa percaya dirinya dalam melakukan pekerjaan juga memberikan peluang karir yang lebih baik lagi pada karyawan, Anitha j (2014).

5) *Compensation* (Kompensasi)

Kompensasi ini melibatkan imbalan financial dan imbalan non financial yang akan diterima oleh pekerja setelah melakukan pekerjaannya. Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memberikan standar kompensasi yang jelas pada karyawannya agar dapat meningkatkan keterikatan kerjanya, Anitha j (2014).

6) *Organizational policies* (Kebijakan organisasi)

Kebijakan organisasi yang menyangkut prosedur, struktur maupun sistem yang ramah akan membuat karyawan tersebut merasa tidak terkekang dalam bekerja, Anitha j (2014).

7) *Workplace well being* (Kesejahteraan kerja)

Kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan hidup karyawannya akan membuat karyawan tersebut merasa diperhatikan dan semakin terikat dengan perusahaan tersebut, Rath dan Harter (2010) dalam Anitha j (2014).

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 (2003) yaitu:

1) Aspek *Vigor*

Indikator ini mengacu pada aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental pekerja dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan. Contohnya seperti:

- a) Tingginya tingkat semangat dalam melakukan pekerjaan.
- b) Teguh dalam menghadapi kesulitan.
- c) Sangat memiliki kemauan usaha dalam pekerjaan.

2) Aspek *Dedication*

Indikator ini mengacu pada suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaannya karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaannya. Ciri-cirinya adalah:

- a) Aktif dalam bekerja.
- b) Pekerjaan memiliki inspirasi dan rasa bangga.

3) Aspek *Absorption*

Indikator ini mengarah pada seseorang yang terlalu konsentrasi dan mendalam pada pekerjaannya sehingga dalam melakukan pekerjaan dia harus total dan professional dalam pekerjaan yang dia lakukan. Ciri-cirinya adalah:

- a) Fokus terhadap pekerjaan.
- b) Merasakan waktu cepat berlalu.
- c) Sulit melepaskan diri dalam pekerjaan.

d. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Anitha J (2014) mengemukakan salah satu cara penting untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah fokus dalam mempertahankan *employee engagement*. Hum Lim (2014) menjelaskan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Kim Doo dan Woo Koo (2017) berpendapat bahwa *employee engagement* berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Swati dan Archana (2013) menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Dian (2016) menyatakan bahwa *employee engagement* membuat para pekerja merasa dihargai, lebih bertanggung jawab pada saat meningkatkan kinerjanya, selain itu menurut Dian (2016) semakin tinggi nilai *employee engagement* maka akan semakin

tinggi pula nilai kinerja karyawan. Aftab (2018) berpendapat bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Sharma (2018) berpengaruh positif *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pendapat Anitha J (2014), Hum Lim (2014), Kim Doo dan Woo Koo (2017), Swati dan Archana (2013), Dian (2016), Aftab (2018), dan Sharma (2018) dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* memiliki sikap positif terhadap organisasi atau perusahaan dan nilai-nilainya untuk melakukan tingkat yang melebihi kinerjanya.

B. PENELITIAN RELEVAN

Penelitian relevan sangat penting sebagai dasar dalam penyusunan hipotesis pada penelitian ini. Kegunaannya untuk merangkum hasil penelitian para peneliti terdahulu yang terkait dengan analisis pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai pemediasi pada PT Sumatera tropical spices. Untuk mendukung Hipotesis penelitian ini dibutuhkan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan Swati Chaurasia dan Archana Shukla (2013) dengan judul penelitian "*The Influence of LeaderMember Exchange Relations on Employee Engagement and Work Role Performance*" penelitian ini menyatakan bahwa *Leader*

member exchange berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, *Leader member exchange* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Min-Seong Kim dan Dong-Woo Koo (2017) juga telah melakukan penelitian dengan judul “*Linking Leader member exchange, Engagement, Innovative behavior and job performance in hotel employes*” penelitian ini menyatakan bahwa *Leader member exchange* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, *Leader member exchange* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian yang dilakukan Neha Gupta, Vandna Sharma (2018) dengan judul “*Relationship between leader member exchange , high-involvement HRP and employee engagement resilience on extra-role performance, mediating role of employee engagement*” penelitian ini menyatakan bahwa *Leader member exchange* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, *Leader member exchange* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Ji Hoon Song Doo Hun Lim (2014) dengan judul penelitian “*Employee service innovative the roles of leader member exchange, work engagement ,and job autonomy*” penelitian ini menyatakan bahwa *leader member exchange* signifikan positif terhadap *employee engagement*. Aungkhana Atitumpong (2017) penelitian dengan judul “*Leader member exchange, learning*

orientation, and innovative work behavior” penelitian ini menyatakan bahwa *leader member exchange* signifikan positif terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan Chung-Jen Wang (2016) penelitian dengan judul “*Does leader member exchange enhance performance in the hospitality industry, the mediating roles of task motivation and creativity*” penelitian ini menyatakan *leader member exchange* signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Md. Aftab Uddin Monowar Mahmood, LuoFan (2018) penelitian dengan judul “*Why individual employee engagement matters for team performance mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behavior*” penelitian ini menyatakan bahwa *employee engagement* signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Maryam Sharifkhani Javad Khazael Pool Sobhan Asian (2016) penelitian dengan judul “*The impact of leader member exchange on knowledge sharing and performance an empirical investigation in the oil and gas industry*” penelitian ini menyatakan bahwa *leader member exchange* signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Ji Hoon Song Doo Hun Lim In Gu Kang Woorcheol Kim (2014) penelitian dengan judul “*Team performance in learning organization mediating effect of employee wngagement*” penelitian

ini menyatakan bahwa *employee engagement* signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2. Tabel penelitian relevan

No	Nama Penulis	Judul	Hasil
1	Swati Chaurasia dan Archana Shukla (2013)	<i>The Influence of LeaderMember Exchange Relations on Employee Engagement and Work Role Performance</i>	Pada penelitian ini didapatkan hasil <i>Leader member exchange</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> , <i>Leader member exchange</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
2	Min-Seong Kim dan Dong-Woo Koo (2017)	<i>Linking Leader member exchange, Engagement, Innovative behavior and job performance in hotel employes</i>	Pada penelitian ini didapatkan hasil <i>Leader member exchange</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> , <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3	Neha Gupta, Vandna Sharma (2018)	<i>Relationship between leader member exchange , high-involvement HRP and employee engagement resilience on extra-role performance, mediating role of employee engagement.</i>	Pada penelitian ini didapatkan hasil <i>Leader member exchange</i> positif terhadap <i>employee engagement</i> , dan <i>leader member exchange</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4	Ji Hoon Song Doo Hun Lim (2014)	<i>Employee service innovative the roles of leader member exchange, work engagemet ,and job autonomy</i>	Pada penelitian ini di dapatkan bahwa hasil <i>leader member exchange</i> signifikan positif terdap <i>employee engagement</i> .
5	Aungkhana Atitumpong (2017)	<i>Leader member exchange, learning orientation, and innovative work behavior</i>	Pada penelitian ini didapatkan hasil <i>leader member exchange</i> signifikan positif terhadap kinerja.
6	Chung-Jen Wang (2016)	<i>Does leader member exchange enhance performance in the hospitality industry, the mediating roles of task motivation and creativity</i>	Pada Penelitian ini didapatkan hasil <i>leader member exchange</i> signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
7	Md. Aftab Uddin Monowar Mahmood, LuoFan (2018)	<i>Why individual employee engagement matters for team performance mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behavior</i>	Pada Penelitian ini didapatkan hasil <i>employee engagement</i> signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
8	Maryam Sharifkhani Javad Khazael Pool Sobhan Asian (2016)	<i>The impact of leader member exchange on knowledge sharing and performance an empirical investigation in the oil and gas industry</i>	Pada penelitian ini didapatkan hasil <i>leader member exchange</i> signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
9	Ji Hoon Song Doo Hun Lim In Gu Kang Woocheol Kim (2014)	<i>Team performance in learning organization mediating effect of employee wngagement</i>	Pada penelitian ini didapatkan hasil <i>employee engagement</i> signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

C. KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

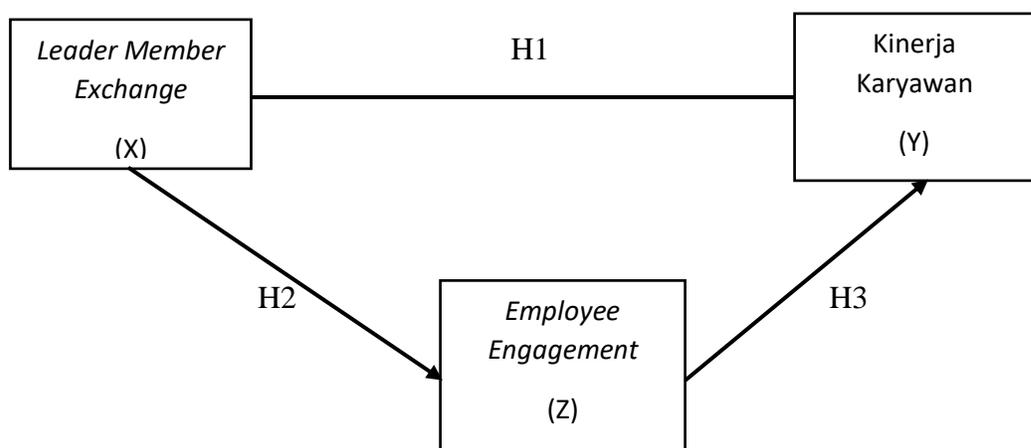
Kerangka konseptual dimaksudkan untuk menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti. Pada penelitian penulis memperlihatkan hubungan antara *leader member exchange*, *employee engagement*, dan kinerja karyawan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *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 terikat dengan perusahaan. Dalam hal ini *leader member exchange* 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 pekerja tersebut. Dengan semakin tinggi yang dimiliki karyawan pada suatu perusahaan, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut:



H4

Gambar 1. Kerangka Konseptual

D. HIPOTESIS PENELITIAN

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

1. Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja

Menurut Jen Wan (2016) *leader member exchange* memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. *Leader member exchange* sangat berkualitas dan dapat meningkatkan kinerja karyawan terhadap bawahannya, karena bawahan akan lebih semangat dan merasa waktu jam kerjanya begitu cepat. Penelitian ini didukung oleh pendapat Dian (2016) Patrick dan Rocky (2016) Swati dan Archana (2013) Seong Kim dan Woo Koo (2017) Mryam (2016) Sely, Sugeng dan Paulus (2016).

H1 : *Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sumatera Tropical Spices.

2. Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Employee Engagement

Menurut Swati dan Archana (2013) *Leader member exchange* memiliki hubungan positif terhadap *employee engagement*. *Employee*

engagement cenderung tampil lebih baik dan kemungkinan kecil untuk meninggalkan perusahaan. Tingkat *employee engagement* tergantung pada persepsi karyawan terhadap kualitas perilaku *leader member exchange*. Penelitian ini didukung oleh pendapat Seong Kim dan Woo Koo (2017) Sharma (2018) Dian (2016) Sherya (2017).

H2 : *Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagaemnt* pada PT Sumatera Tropical Spices.

3. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja

Menurut Anitha J (2014) menyatakan bahwa *employee engagement* membuat mereka lebih merasa dihargai, merasa lebih bertanggung jawab dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dan sementara itu semakin tinggi nilai *employee engagement* maka akan semakin tinggi pula nilai kinerja karyawan. Penelitian ini didukung oleh pendapat Hum Lim (2014), Kim Doo dan Woo Koo (2017), Swati dan Archana (2013), Dian (2016), Aftab (2018), dan Sharma (2018).

H3 : *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sumatera Tropical Spices.

4. Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Melalui *Employee Engagement* Sebagai Pemediasi

Menurut Saks (2006) menjelaskan *employee engagement* di jelaskan dalam teori pertukaran social. Pertukaran sosial membentuk dasar hubungan yang berkualitas tinggi antara karyawan dan pemimpin serta antar karyawan dan perusahaan. Penelitian ini di dukung oleh pendapat Dian (2016) Swati Archana (2013).

H4 : *Employee Engagement* memediasi Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sumatera Tropical Spices.

BAB V

PENUTUP

Pada Bab V ini penulis akan menjelaskan kesimpulan dan saran yang bisa penulis berikan kepada pihak perusahaan dan kepada peneliti dimasa yang akan datang mengenai penelitian serupa, serta menjelaskan keterbatasan penulis dalam melakukan penelitian.

A. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai mediasi pada PT. Sumatera Tropical Spices. Untuk menganalisis hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara *leader member exchange* dengan kinerja karyawan pada PT. Sumatera Tropical Spices. Hal ini menyiratkan bahwa jika karyawan merasakan adanya kedekatan antara pimpinan dengan karyawan dalam hal sebagai kepribadian, perhatian yang diberikan oleh atasan, hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja dalam organisasi

2. Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara *leader member exchange* terhadap *employee engagement* pada PT. Sumatera Tropical Spices. Hal ini berarti bahwa kedekatan dan hubungan yang semakin baik antara atasan dan bawahan di PT. Sumatera Tropical Spices akan menimbulkan keterikatan karyawan yang tinggi sehingga karyawan akan lebih baik lagi dalam bekerja dan berusaha bekerja lebih keras.
3. Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara *employee engagement* dengan kinerja karyawan pada PT. Sumatera Tropical Spices. Hal ini bermakna bahwa karyawan PT. Sumatera Tropical Spices memiliki *employee engagement* yang cukup tinggi sehingga mampu membuat mereka berusaha meningkatkan kinerja mereka di perusahaan.
4. Terdapat pengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan antara *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel perantara pada PT. Sumatera Tropical Spices. Hal ini berarti ketika *leader member exchange* di laksanakan dengan baik akan meningkatkan *employee engagement* karyawan sehingga memberikan dampak signifikan pada meningkatnya kinerja karyawan.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penulis mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian yang sudah di deskripsikan sebelumnya menyebutkan bahwasanya *leader member exchange* dalam kategori tinggi dan

bisa ditingkatkan. Caranya dengan lebih memberikan apresiasi pekerjaan karyawan yang dinilai memuaskan, kemudian menerima masukan karyawan untuk menumbuhkan sikap saling menghargai dalam pekerjaan dan membangun hubungan yang lebih baik antara bawahan dan atasan agar kerjasama dalam pekerjaan bisa ditingkatkan.

2. *Employee engagement* juga sudah dalam kategori yang cukup tinggi. Namun, tetap harus ada peningkatan yang harus dilakukan, diantaranya PT. Sumatera Tropical Spices masih perlu untuk memberi motivasi dan membangun tekad karyawan yang kuat dalam pekerjaan serta agar karyawan lebih menghayati pekerjaannya dan agar keterikatan emosional karyawan dengan pekerjaan bisa lebih meningkat.
3. Meskipun kinerja karyawan sudah tergolong tinggi, hal yang diperlukan untuk meningkatkan atau mempertahankan kinerja karyawan pada PT. Sumatera Tropical Spices antara lain penambahan kuantitas kerja diluar jam kerja, meningkatkan ketelitian dalam mengerjakan tugas, mengurangi aktivitas yang meninggalkan kantor kecuali hanya untuk keperluan pekerjaan yang penting, membangun koordinasi dan sikap saling tolong menolong terhadap sesama rekan kerja dalam melaksanakan tugas
4. Leader member exchange dan *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sumatera Tropical Spices. Maka disarankan untuk pimpinan agar lebih memperhatikan aspek hubungan yang semakin baik antara atasan dan bawahan, memberikan apresiasi pekerjaan

karyawan yang dinilai memuaskan, kemudian menerima masukan karyawan untuk menumbuhkan sikap saling menghargai dalam pekerjaan.

5. Sementara itu bagi peneliti berikutnya, hasil skripsi ini dapat menjadi bahan acuan untuk meneliti faktor-faktor lain yang berbeda yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

C. KETERBATASAN

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah variabel yang diteliti sehingga tidak dapat diidentifikasi faktor-faktor lain yang merupakan prediktor dalam meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aftab Uddin, M. M. (2018). Why Individual Employee Engagement Matters for Team Performance? Mediating effects of Employee Commitment and Organizational Citizenship Behaviour. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Al-sada, M., Al-esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed journal of business*.
- Anitha.J. (2014). *Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. International Journal of Productivity and performance management. Vol.63. Issue: 3. PP. 308-323. .*
- Asian, M. S. (2016). The impact of leader member exchange on knowledge sharing and performance: an emperical investigation in the oil and gas industry. *Journal of Science and Technology Policy Management, 7(3)*.
- Aungkhana Atitumpong, Y. F. (2017). Leader-member exchange, learning orientation, and innovative work behavior. *Journal of Workplace Learning*.
- Dhar, S. G. (2017). Employee service innovative behavior: the roles of Leader-Member Exchange (LMX), work engagement, and job autonomy. *International Journal of Manpower, 38(2)*.
- Dian Kartika, S. (2016). The Effect of leader members exchange on employee performance with job statisfaction and employee involvement as a mediating variable. *Diponegoro Journal Of Management, 5(2), 1-14*.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 2*. Semarang: UNDIP.
- Khan, M. N. (2017). "My Leader's Group Is My Group." *Leader Member Ezchange And Employee's Behavior. European Business Review*.
- Kim, J. H. (2014). Team performance in learning organizations: mediating effect of employee engagement. *The Learning Organization, 21(5), 290-309*.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.