

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA BERBASIS KETERIKATAN KERJA,
KUALITAS INTERAKSI PIMPINAN DENGAN
BAWAHAN DAN PERSEPSI DUKUNGAN
ORGANISASI**

Tesis

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:

Septiningtyas Pramesthi Widyasari

NIM: 20402000032

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG 2022**

LEMBAR PERSETUJUAN
MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA BERBASIS KETERIKATAN KERJA,
KUALITAS INTERAKSI PIMPINAN DENGAN
BAWAHAN DAN PERSEPSI DUKUNGAN
ORGANISASI

Disusun Oleh:

Septiningtyas Pramesthi Widyasari

NIM: 20402000032

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan
kehadapan sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 04 Februari 2022

Pembimbing,

Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D.

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA BERBASIS KETERIKATAN KERJA, KUALITAS
INTERAKSI PIMPINAN DENGAN BAWAHAN DAN
PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI**

Disusun Oleh:

Septiningtyas Pramesthi Widyasari
NIM: 20402000032

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 25 Februari 2022

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Penguji I



Digitally signed by Prof.
Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si
Date: 2022.03.03
05:44:17 +07'00'

Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, SE, M.Si

Penguji II



2022.03.02
21:42:47
+07'00'

Dr. Tri Wikaningrum, SE, M.Si

Pembimbing

2022.02.28
8 08:25:42

Prof. Hj. Olivia Fathmahanisa, SE, M.Si, Ph.D

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal 26 Februari 2022



Digitally signed by Prof.
Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si
Date: 2022.03.03
05:44:17 +07'00'

Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, SE, M.Si
Ketua Program Studi Magister Manajemen

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Tesis ini asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Magister Manajemen), baik di Universitas Islam Sultan Agung Semarang maupun di Perguruan Tinggi lain.
2. Tesis ini berisi rumusan dan gagasan dari penelitian penulis sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dosen pembimbing.
3. Tesis ini tidak terdapat karya-karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain atau penulis sendiri kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang atau dicantumkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 28 Januari 2022

Yang membuat pernyataan



(Septiningtyas Pramesthi Widyasari)

NIM: 20402000032

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Septiningtyas Pramesthi Widyasari

NIM : 20402000032

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KETERIKATAN KERJA, KUALITAS INTERAKSI PIMPINAN DENGAN BAWAHAN DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang, serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif, untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 28 Februari 2022

Yang menyatakan,



Septiningtyas Pramesthi Widyasari

ABSTRACT

The purpose of this research is to describe and analyze the effect of Leader-Member Exchange (LMX), Perceived Organizational Support (POS) and Work Engagement towards Human Resource Performance. This research using quantitative data with Likert scale 1-5. Independent variables consist of Leader-Member Exchange (LMX) and Perceived Organizational Support (POS) with Work Engagement as intervening variable and Human Resource Performance as dependent variable.

Population in this research is permanent employees of PT. ScanCom Indonesia, a furniture manufacturing company in Semarang. The sampling method used is saturation sampling where all population used as sample with total 100 people. The research instrument using questionnaire distributed with google form. The data was analyzed using Partial Least Square (PLS) with software SmartPLS 3.0. Hypothesis test was conducted to test the effect between variables as follow: 1) The more human resources engaged with their work, the more higher the human resource performance, 2) The more higher the quality of relationship between leader and member, the more higher the human resource performance, 3) The more higher the quality of relationship between leader and member, The more engaged human resources with their work, 4) The better organizational support perceived, the more engaged human resources with their work, and 5) The better organizational support perceived, the more higher the human resource performance.

Referring to the hypothesis result can be concluded that Leader-Member Exchange (LMX) and Perceived Organizational Support (POS) have a significant effect on Work Engagement and Leader-Member Exchange (LMX), Perceived Organizational Support (POS) and Work Engagement have significant effect on Human Resource Performance. Work Engagement also mediates relationship between LMX and POS towards Human Resource Performance.

The finding of this research shows that in order to improve human resource performance, organization need to improve work engagement, maintain the quality of relationship between leader and member as well as improving organizational support.

Keywords: Leader-Member Exchange (LMX), Perceived Organizational Support (POS), work engagement, human resource performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kualitas interaksi pimpinan dengan bawahan, persepsi dukungan organisasi dan keterikatan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dengan skala pengukuran Likert 1-5. Variabel independen terdiri dari *Leader-Member Exchange (LMX)* dan *Perceived Organizational Support (POS)* dengan Keterikatan Kerja sebagai variabel intervening dan Kinerja Sumber Daya Manusia sebagai variabel dependen.

Populasi adalah karyawan tetap PT. ScanCom Indonesia, sebuah perusahaan manufaktur furniture di Semarang. Metode sampling yang digunakan adalah sampling jenuh dengan menggunakan semua populasi sebagai sampel yaitu sebanyak 100 orang. Instrumen penelitian berupa kuesioner didistribusikan dengan *google form*. Analisis data menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan *software SmartPLS 3.0*. Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji pengaruh antar variabel dengan rincian sebagai berikut: 1) Bila sumber daya manusia semakin terikat dengan pekerjaan, maka kinerja sumber daya manusia semakin tinggi, 2) Bila interaksi pimpinan dengan bawahan semakin berkualitas, maka kinerja sumber daya manusia semakin tinggi, 3) Bila interaksi pimpinan dengan bawahan semakin berkualitas, maka keterikatan sumber daya manusia dengan pekerjaannya semakin tinggi, 4) Bila dukungan organisasi yang dirasakan semakin baik, maka keterikatan sumber daya manusia dengan pekerjaannya semakin tinggi, dan 5) Bila dukungan organisasi yang dirasakan semakin baik, maka kinerja sumber daya manusia semakin tinggi.

Mengacu pada hasil uji hipotesis maka diperoleh simpulan bahwa *Leader-Member Exchange (LMX)* dan *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh signifikan terhadap Keterikatan Kerja dan *Leader-Member Exchange (LMX)*, *Perceived Organizational Support (POS)* dan Keterikatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Keterikatan Kerja juga memediasi hubungan antara LMX dan POS terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dapat dilakukan dengan meningkatkan keterikatan kerja, menjaga kualitas interaksi antara pimpinan dengan bawahan dan meningkatkan dukungan organisasi kepada karyawan.

Kata kunci: *Leader-Member Exchange (LMX)*, *Perceived Organizational Support (POS)*, keterikatan kerja, kinerja sumber daya manusia.

PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'alla, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Keterikatan Kerja, Kualitas Interaksi Pimpinan dengan Bawahan dan Persepsi Dukungan Organisasi”, dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana (S2) pada program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis mengaturkan banyak terima kasih dan penghormatan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D. sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang dan khususnya sebagai dosen pembimbing akademik yang telah banyak memberikan bimbingan dan masukan berharga selama proses pembuatan tesis dan publikasi artikel hingga dapat selesai dengan baik dan tepat waktu.
2. Prof. Dr. H. Heru Sulisty, SE, M.Si sebagai Kepala Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Prof. Dr. H. Heru Sulisty, SE, M.Si dan Dr. Tri Wikaningrum, SE, M.Si selaku dosen penguji proposal dan tesis yang telah memberikan masukan-masukan untuk penyempurnaan tesis saya.
4. Para dosen Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu yang berharga.
5. Kedua orang tua tercinta yang selalu menjadi teladan saya.

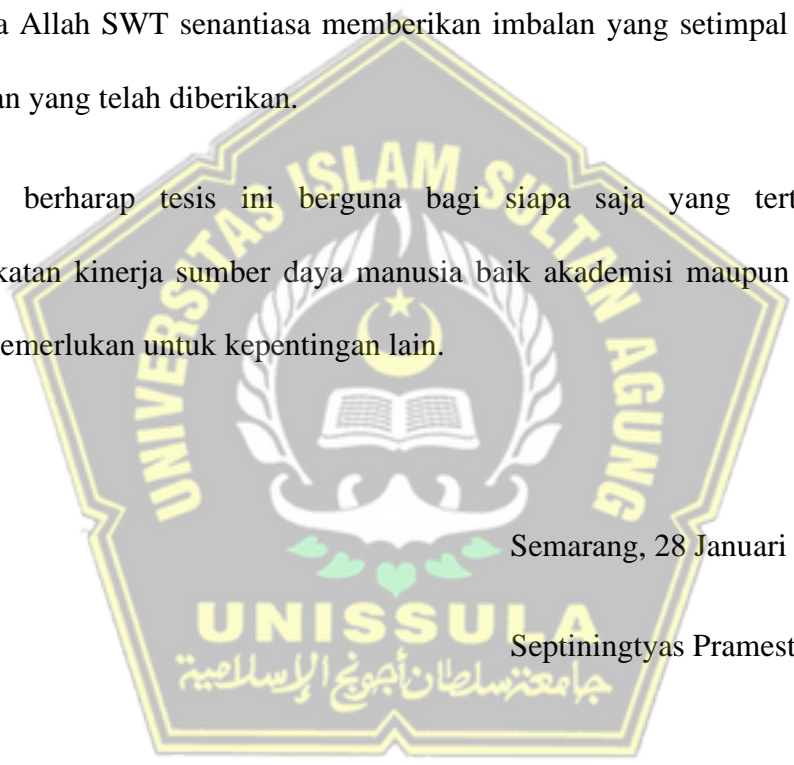
6. Suami dan anakku tercinta yang selalu mendukung dan memberikan semangat.
7. Management PT. ScanCom Indonesia dan ScanCom Group yang memberikan kesempatan belajar dengan beasiswa studi S2 ini dan dukungan yang diberikan selama proses berjalan.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan imbalan yang setimpal dengan amal kebaikan yang telah diberikan.

Penulis berharap tesis ini berguna bagi siapa saja yang tertarik dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia baik akademisi maupun praktisi atau yang memerlukan untuk kepentingan lain.

Semarang, 28 Januari 2022

Septiningtyas Pramesthi Widyasari



DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK.....	vii
PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
1.4.1. Manfaat Akademik.....	10
1.4.2. Manfaat Praktis	11
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....	12
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia.....	12
2.2 Keterikatan Kerja (<i>Work Engagement</i>).....	15
2.3 Kualitas Interaksi Pimpinan dengan Bawahan/ <i>Leader-Member Exchange</i> (LMX).....	18
2.4 Persepsi Dukungan Organisasi/ <i>Perceived Organizational Support</i> (POS)	21
2.5 Model Empirik Penelitian.....	23
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	25
3.1 Jenis Penelitian	25

3.2 Teknik Sampling.....	25
3.3 Sumber dan Jenis Data.....	26
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	26
3.5 Variabel dan Indikator	27
3.6 Teknik Analisis	30
3.6.1 Uji Statistik Deskriptif.....	30
3.6.2 Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	31
3.6.3 Uji Model Pengukuran (<i>Inner Model</i>).....	32
3.6.4 Uji Pengaruh Tidak Langsung.....	33
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	35
4.1 Deskripsi Variabel	35
4.1.1 Deskripsi Responden Penelitian	35
4.1.2 Analisis Statistik Deskriptif.....	42
4.2 Pembahasan	50
4.2.1 Analisis Data	50
4.2.2 Pengujian Hipotesis (Pengaruh Antar Variabel)	65
4.2.3 Pembahasan Hipotesis.....	71
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	82
5.1 Simpulan	82
5.1.1 Masalah Penelitian	82
5.1.2 Simpulan Hipotesis.....	83
5.2 Implikasi Teoritis.....	85
5.3 Implikasi Manajerial	86
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	89
5.5 Agenda Penelitian Mendatang	89
DAFTAR PUSTAKA	90
LAMPIRAN.....	101
Lampiran 1: Kuesioner	101
Lampiran 2: Form <i>Performance Appraisal</i> PT. ScanCom Indonesia.....	109
Lampiran 3: <i>Company Objective</i> PT. ScanCom Indonesia	110
Lampiran 4: Uji Validitas Tahap 1 (<i>Outer Loadings</i>)	111

Lampiran 5: Uji Validitas Tahap 2 (<i>Outer Loadings</i>)	112
Lampiran 6: Uji Reliabilitas <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i> dan Uji Nilai <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	113
Lampiran 7: Uji <i>Discriminant Validity (Cross Loadings)</i>	113
Lampiran 8: Nilai Akar AVE.....	114
Lampiran 9: Nilai <i>R Square</i>	114
Lampiran 10: Nilai <i>f Square</i>	114
Lampiran 11: Pengujian Hipotesis (<i>Path Coefficients</i>)	115
Lampiran 12: Uji Pengaruh Tidak Langsung (<i>Spesific Indirect Effects</i>).....	115
Lampiran 13: Uji Pengaruh Total (<i>Total Effects</i>)	115

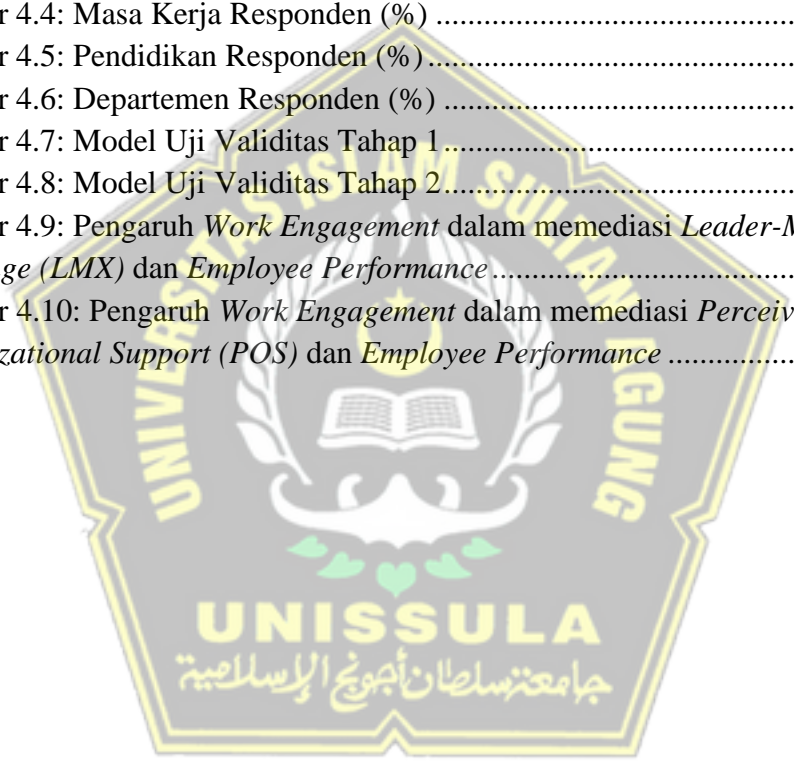


DAFTAR TABEL

Tabel 1.1: Kriteria Penilaian Kinerja SDM PT. ScanCom Indonesia.....	7
Tabel 3.1: Data Karyawan Tetap PT. ScanCom Indonesia.....	26
Tabel 3.2: Variabel dan Indikator Penelitian	27
Tabel 3.3: Interval Skor Kuesioner	30
Tabel 4.1: Jenis Kelamin Responden	35
Tabel 4.2: Usia Responden	36
Tabel 4.3: Jabatan Responden.....	37
Tabel 4.4: Masa Kerja Responden	39
Tabel 4.5: Pendidikan Responden.....	40
Tabel 4.6: Departemen Responden	41
Tabel 4.7: Hasil Jawaban Responden mengenai <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i>	44
Tabel 4.8: Hasil Jawaban Responden mengenai <i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	46
Tabel 4.9: Hasil Jawaban Responden mengenai <i>Work Engagement</i>	47
Tabel 4.10: Hasil Jawaban Responden mengenai <i>Employee Performance</i>	49
Tabel 4.11: Hasil Uji Validitas Tahap 1	51
Tabel 4.12: Hasil Uji Validitas Tahap 2	53
Tabel 4.13: Hasil Pengujian <i>Cronbach's Alpha</i> , <i>Composite Reliability</i> dan <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	56
Tabel 4.14: Hasil Pengukuran Nilai <i>Cross Loadings</i>	58
Tabel 4.15: Nilai Akar AVE	60
Tabel 4.16: Nilai <i>R Square</i>	61
Tabel 4.17: Nilai <i>F Square</i>	63
Tabel 4.18: Hasil Pengukuran <i>Path Coefficients</i>	66
Tabel 4.19: Hasil Pengukuran <i>Specific Indirect Effects</i>	69

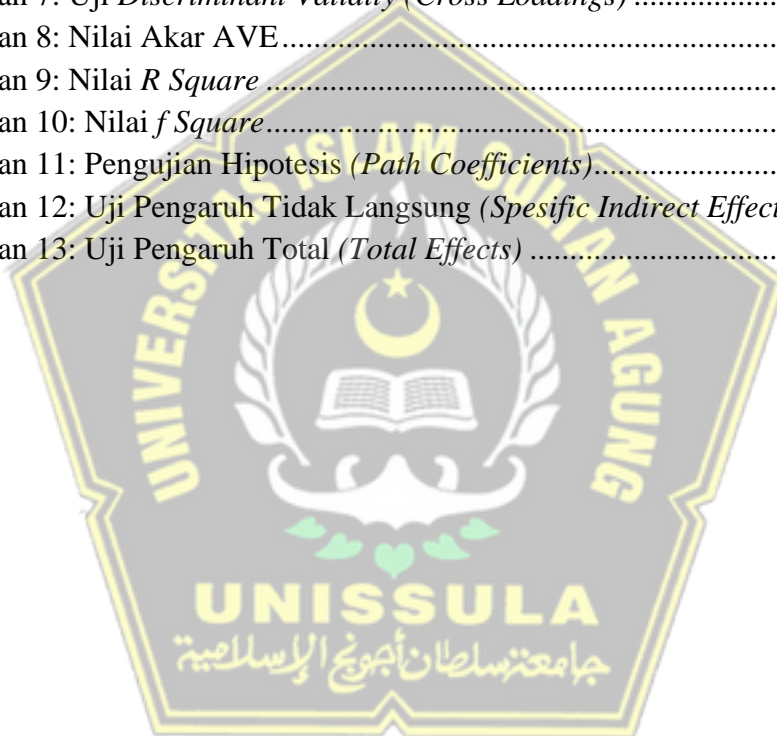
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1: EBITDA PT. ScanCom Indonesia	5
Gambar 1.2: Kinerja SDM PT. ScanCom Indonesia	6
Gambar 1.3: Hasil Survei Kepuasan Karyawan.....	8
Gambar 2.1: Model Empirik Penelitian	24
Gambar 4.1: Jenis Kelamin Responden (%)	36
Gambar 4.2: Usia Responden (%).....	37
Gambar 4.3: Jabatan Responden (%).....	38
Gambar 4.4: Masa Kerja Responden (%)	40
Gambar 4.5: Pendidikan Responden (%).....	41
Gambar 4.6: Departemen Responden (%)	42
Gambar 4.7: Model Uji Validitas Tahap 1	53
Gambar 4.8: Model Uji Validitas Tahap 2.....	55
Gambar 4.9: Pengaruh <i>Work Engagement</i> dalam memediasi <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i> dan <i>Employee Performance</i>	70
Gambar 4.10: Pengaruh <i>Work Engagement</i> dalam memediasi <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> dan <i>Employee Performance</i>	71



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner.....	101
Lampiran 2: Form <i>Performance Appraisal</i> PT. ScanCom Indonesia.....	109
Lampiran 3: <i>Company Objective</i> PT. ScanCom Indonesia.....	110
Lampiran 4: Uji Validitas Tahap 1 (<i>Outer Loadings</i>).....	111
Lampiran 5: Uji Validitas Tahap 2 (<i>Outer Loadings</i>).....	112
Lampiran 6: Uji Reliabilitas <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i> dan Uji Nilai <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	113
Lampiran 7: Uji <i>Discriminant Validity (Cross Loadings)</i>	113
Lampiran 8: Nilai Akar AVE.....	114
Lampiran 9: Nilai <i>R Square</i>	114
Lampiran 10: Nilai <i>f Square</i>	114
Lampiran 11: Pengujian Hipotesis (<i>Path Coefficients</i>).....	115
Lampiran 12: Uji Pengaruh Tidak Langsung (<i>Spesific Indirect Effects</i>)	115
Lampiran 13: Uji Pengaruh Total (<i>Total Effects</i>)	115



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kompetisi bisnis pada zaman globalisasi yang terus meningkat dari hari ke hari, membuatnya menjadi sesuatu yang tidak dapat dielakkan oleh semua organisasi. Baik organisasi berskala besar, menengah maupun kecil sekalipun, tidak luput dari tuntutan untuk melakukan perubahan. Kondisi ini mengharuskan organisasi untuk menjaga kemampuan berkompetisi. Agar dapat bertahan dan tidak tergerus oleh arus perubahan dan ancaman dari kompetitor lain yang bergerak dalam bidang yang sama, organisasi harus dapat beradaptasi dengan cepat dan melakukan berbagai inovasi untuk menjawab tantangan kompetisi.

Di dalam dunia bisnis, kompetisi tidak semata dari segi kualitas dan harga dari produk dan layanan yang ditawarkan, melainkan ada beragam faktor lain yang juga menentukan layaknya penggunaan sistem informasi dan komunikasi yang efektif, pemanfaatan perkembangan teknologi, inovasi produk dan layanan yang mengikuti tren permintaan pasar serta pengelolaan sumber daya manusia. Sudah sepatutnya sumber daya manusia dikelola dengan baik mulai dari proses rekrutmen, program pelatihan dan pengembangan serta evaluasi untuk memastikan performa sumber daya manusia menjadi maksimal. Hal tersebut disebabkan performa sumber daya manusia ialah sumber penting bagi keunggulan kompetitif organisasi (Brhane & Zewdie, 2018). Karyawan merupakan garda depan yang berhubungan langsung dengan pelanggan, sehingga persepsi

pelanggan tentang suatu organisasi terbentuk dan berkembang melalui interaksi tersebut (Husin et al., 2012). Untuk itu penting bagi suatu organisasi untuk memastikan sumber daya manusianya mempunyai performa yang baik.

Kinerja atau performa dipengaruhi oleh beragam faktor, diantaranya adalah keterikatan kerja. Keterikatan kerja pada awalnya dijelaskan Kahn W. (1990) sebagai konsep motivasi, dimana energi fisik, kognitif dan emosional seseorang diarahkan ke pekerjaan. Berbeda dengan keterikatan karyawan (*employee engagement*), yang merupakan relasi antara karyawan dengan organisasi, keterikatan kerja (*work engagement*) merupakan hubungan karyawan dengan pekerjaannya (W. B. Schaufeli, 2013). Keterikatan kerja juga terkait dengan perasaan positif tentang pekerjaan, kebermaknaan pekerjaan serta aliran dari semua hal yang terkait dengan kebahagiaan dan kesejahteraan seseorang (Martínez-Martí & Ruch, 2017). Keterikatan kerja dianggap sebagai pertentangan positif dari kelelahan (*burnout*). Berbeda dengan mereka yang mengalami kelelahan, individu yang terikat mempunyai rasa energik dan hubungan baik dengan pekerjaannya; mereka memandang pekerjaan sebagai tantangan bukannya stres dan tuntutan (W. B. Schaufeli, 2012). Hal ini menjadikannya sebagai salah satu faktor pendorong bagi pengembangan dan performa sumber daya manusia (Duff, 2013), bahkan telah terbukti jika performa individu yang terikat mengungguli individu yang puas dengan pekerjaannya (Crawford et al., 2010). Li et al. (2012) menjelaskan bahwa keterikatan kerja meningkatkan performa sumber daya manusia. Hal ini selaras dengan Sepdiningtyas & Budi Santoso (2017)

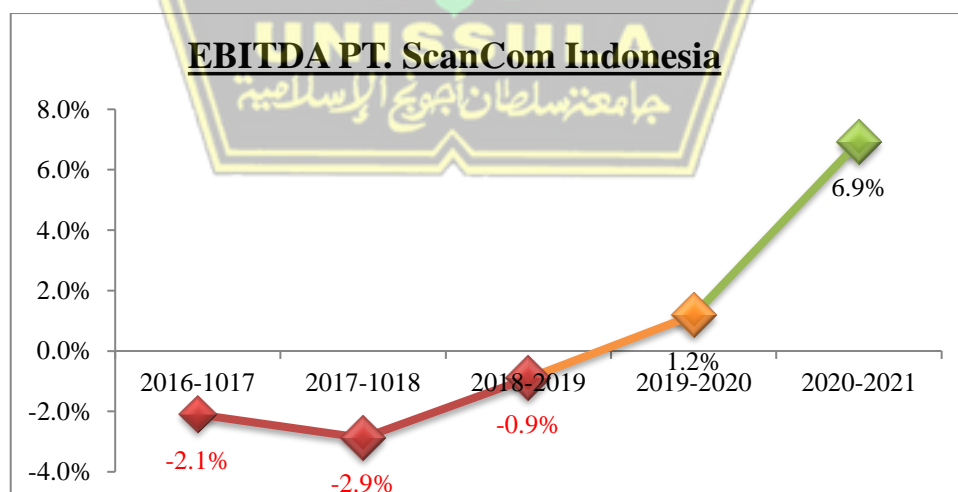
dalam penelitiannya terhadap profesi perawat menemukan bahwa ketika individu semakin terikat dengan pekerjaannya, maka kinerjanya akan meningkat.

Interaksi antara pimpinan dan bawahan atau *Leader-Member Exchange* (LMX) ialah satu dari beragam variabel lain yang berpengaruh terhadap performa sumber daya manusia. Mutu hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan membentuk keterikatan kerja dan karenanya mereka akan bekerja lebih baik dalam berbagai peran kerja yang dilakukan dalam organisasi (Chaurasia & Shukla, 2014). Interaksi pimpinan dan bawahan yang berkualitas tidak hanya dibutuhkan oleh karyawan yang sudah lama bekerja, tetapi juga sangat penting bagi karyawan baru, karena pimpinan adalah sumber utama bimbingan dan pembelajaran bagi mereka (Sluss & Thompson, 2012). Hubungan interaksi ini akan terbentuk dengan baik dengan adanya kepercayaan. Seperti disebutkan oleh Chughtai & Buckley (2011), kepercayaan bawahan pada pemimpinnya, yang merupakan salah satu elemen penting dari LMX sangat menentukan terbentuknya keterikatan kerja. Interaksi yang berkualitas tinggi antara pimpinan dan bawahan mengarah pada identifikasi karyawan terhadap organisasi dan membuat mereka merasa dekat dengan organisasi (Liu et al., 2013). Rasa kedekatan dengan organisasi ini akan mendorong mereka untuk memberikan performa yang maksimal. Untuk itu penting dipahami oleh para pimpinan untuk mengembangkan relasi yang berkualitas dengan setiap bawahan (Tanskanen et al., 2019). Jika beberapa penelitian terdahulu sepakat bahwa interaksi antara pimpinan dan bawahan (LMX) berpengaruh terhadap performa sumber daya manusia (Walumbwa et al., 2011; Li et al., 2012; Breevaart et al., 2015; D. Wang et al.,

2016; Audenaert et al., 2016; Reb et al., 2019; Tansanen et al., 2019), hal ini bertentangan dengan hasil analisis yang dikerjakan oleh Adi et al. (2018) dan Insan & Masmarulan (2021) bahwa interaksi antara pimpinan dan bawahan (LMX) tidak berpengaruh signifikan terhadap performa sumber daya manusia.

Selain interaksi antara pimpinan dan bawahan (LMX), persepsi dukungan organisasi atau sering disebut dengan *Perceived Organizational Support (POS)* ialah variabel lain yang berpengaruh terhadap performa sumber daya manusia. Ketika seseorang menyadari perhatian, kepedulian, dukungan, dan pengakuan organisasi atas kesejahteraan mereka, maka mereka akan mengabdikan diri untuk terlibat dalam kegiatan organisasi dengan menyambut tugas-tugas sulit, memberikan upaya yang tinggi dan mencintai pekerjaan sebagai imbalan atas persepsi mereka terhadap dukungan organisasi (Baset & Karim, 2021). Dukungan kuat yang diberikan oleh organisasi akan mempengaruhi karyawan untuk berupaya meningkatkan performanya dalam mewujudkan keberhasilan organisasi (Polatci, 2015). POS memainkan peran penting dalam koneksi karyawan dengan organisasi, dan mempunyai sugesti penting yang dapat meningkatkan orientasi karyawan yang pada akhirnya akan berguna bagi organisasi (Kurtessis et al., 2017). Studi yang dikerjakan oleh Kim (2017) yang menganalisis keterikatan kerja sebagai faktor yang memediasi sumber daya kerja, performa dan *turnover intention*, menyarankan untuk penelitian mendatang agar meneliti variabel anteseden dan konsekuen lain yang dapat diadaptasi dari hasil kajian pustaka yang dilakukan oleh Wollard & Shuck (2011). Salah satu variabel anteseden keterikatan kerja dari hasil studi tersebut yaitu persepsi dukungan organisasi.

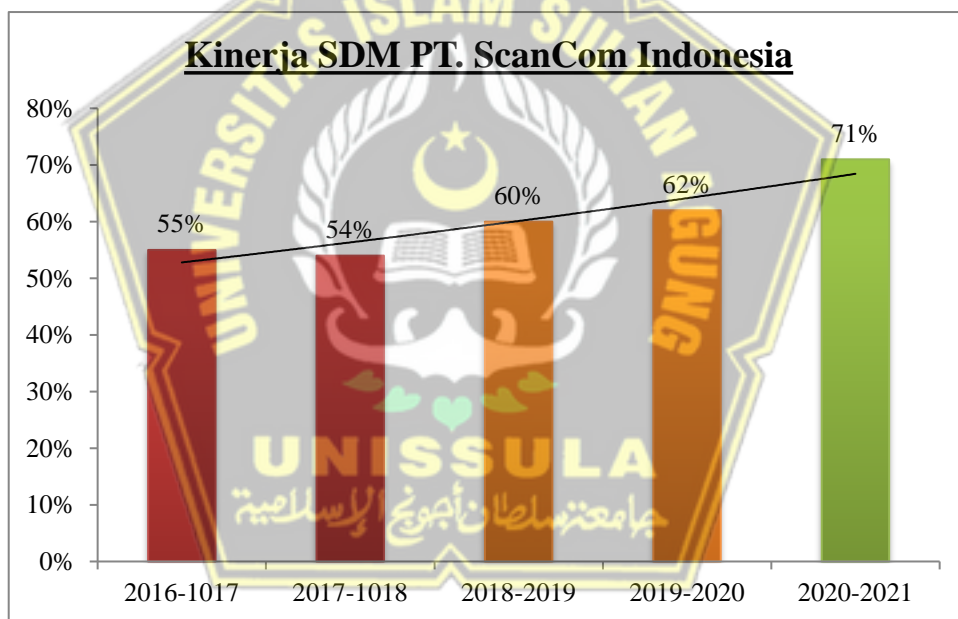
PT. ScanCom Indonesia sebuah perusahaan manufaktur *outdoor furniture* di Semarang, Jawa Tengah yang sudah berusia lebih dari 20 tahun, hingga saat ini masih menghadapi masalah terkait dengan kinerja sumber daya manusia, meskipun dalam dua tahun ini membuktikan adanya perbaikan. Hal ini terlihat dari performa keuangan perusahaan yang berangsur meningkat dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Data yang ditunjukkan dari laporan keuangan perusahaan seperti yang disajikan pada Gambar 1.1 di bawah menunjukkan perusahaan mengalami kerugian selama tiga tahun terus menerus dari 2016 hingga 2018, dan pada dua tahun terakhir (2019 dan 2020) perusahaan akhirnya mencetak keuntungan dengan angka EBITDA positif. Berdasarkan interview dengan manajemen, perusahaan banyak melakukan perubahan kebijakan terkait dengan manajemen secara keseluruhan. Mulai dari manajemen operasional, manajemen rantai pasokan, manajemen keuangan, dan manajemen sumber daya manusia.



Gambar 1.1: EBITDA PT. ScanCom Indonesia

Sumber: Data laporan keuangan PT. ScanCom Indonesia (2021)

Selaras dengan performa keuangan perusahaan yang meningkat, performa sumber daya manusia juga berangsur menunjukkan adanya peningkatan seperti yang ada pada Gambar 1.2 di bawah yang didapatkan dari data laporan penilaian performa karyawan (*performance appraisal*) selama lima tahun terakhir. Dari grafik kinerja sumber daya manusia menunjukkan pada tahun 2016 dan 2017 performa hanya berada pada kisaran angka 50% kemudian meningkat pada tahun 2018 dan 2019 di angka 60% dan di tahun terakhir (2020) performa ada pada angka 70%.



Gambar 1.2: Kinerja SDM PT. ScanCom Indonesia

Sumber: Data laporan kinerja karyawan PT. ScanCom Indonesia (2021)

Jika merujuk pada panduan penilaian kinerja karyawan PT. ScanCom Indonesia, maka performa yang ditunjukkan pada Grafik 1.2 di atas masih belum memenuhi sasaran dari perusahaan dimana performa dinilai memenuhi ekspektasi jika performa berada pada kisaran angka 70%-90%. Sesuai data *Company*

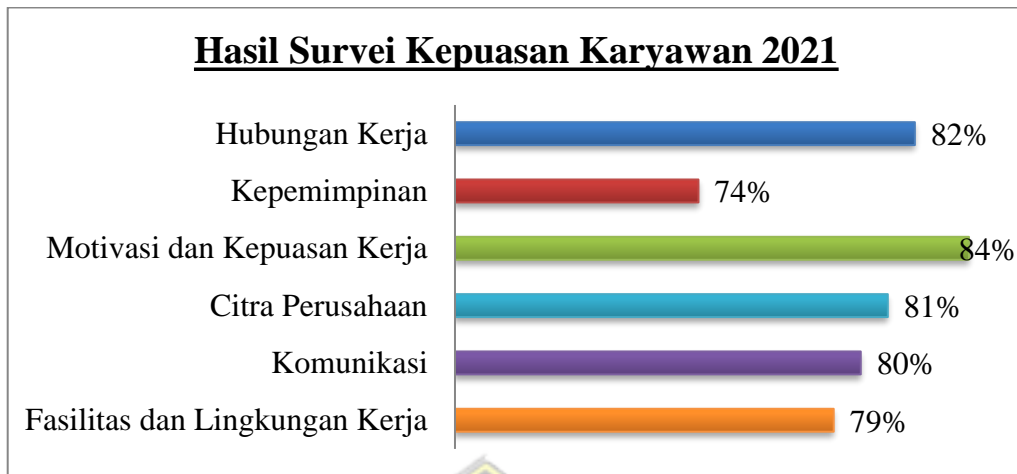
Objective PT. ScanCom Indonesia, target kinerja karyawan minimal adalah 85%. Angka 71% masih berada di ambang batas bawah dan tentu masih jauh dari harapan dan sangat perlu untuk ditingkatkan. Kriteria penilaian kinerja PT. ScanCom Indonesia disajikan dalam Tabel 1.1 di bawah, yang terdiri dari empat kategori kriteria penilaian kinerja.

Tabel 1.1: Kriteria Penilaian Kinerja SDM PT. ScanCom Indonesia

Deskripsi Kriteria	Nilai
Kinerja selalu melebihi ekspektasi dan persyaratan kerja	>90 - 100
Kinerja memenuhi ekspektasi dan persyaratan kerja	>70 - 90
Kinerja hampir memenuhi ekspektasi dan persyaratan kerja	>50 - 70
Kinerja tidak memenuhi ekspektasi dan persyaratan kerja	≤50

Sumber: Form *Performance Appraisal* PT. ScanCom Indonesia (2021)

Berpedoman dari data-data tersebut, maka dapat disimpulkan jika PT. ScanCom Indonesia masih memiliki masalah dengan kinerja sumber daya manusia. Untuk melihat lebih dekat permasalahan yang ada terkait dengan kinerja, dapat dilihat pada hasil survei kepuasan karyawan. Pada tahun 2021 tepatnya tanggal 8 Januari 2021 untuk pertama kalinya PT. ScanCom Indonesia mengadakan survei kepuasan karyawan. Tujuan dari kegiatan ini untuk mengetahui sejauh mana penilaian karyawan terhadap perusahaan. Ada enam kategori yang dinilai yaitu (1) fasilitas dan lingkungan kerja, (2) komunikasi, (3) citra perusahaan, (4) motivasi dan kepuasan kerja, (5) kepemimpinan, dan (6) hubungan kerja. Hasil survei ditunjukkan pada Gambar 1.3 berikut.



Gambar 1.3: Hasil Survei Kepuasan Karyawan

Sumber: Laporan *Employee Satisfaction Survey* PT. ScanCom Indonesia (2021)

Terlihat dari Gambar 1.3 di atas bahwa hasil terendah dari survei adalah kepemimpinan. Poin-poin yang ada pada kategori kepemimpinan adalah mengenai penilaian karyawan terhadap atasan langsungnya. Hal ini menunjukkan adanya ketidakpuasan karyawan terhadap atasannya. Penulis menggali lebih dalam dengan melakukan *interview* dengan beberapa karyawan mengenai penilaian mereka. Berdasarkan *interview* tersebut mereka menyatakan bahwa interaksi dengan atasannya langsung masih menjadi kendala dalam bekerja. Hal ini membuat mereka bekerja tidak maksimal. Mengingat atasan langsung sangat berperan besar terhadap kinerja karyawan, karena merekalah yang menilai baik/tidaknya kinerja karyawan dan menjadi penentu terbesar akan keberhasilan seorang karyawan. Karyawan yang merasa tidak mendapatkan dukungan dari atasan cenderung bekerja tidak maksimal dan tidak memiliki keterikatan dengan pekerjaannya. Mereka hanya bekerja untuk menggugurkan kewajiban, tanpa mempedulikan kualitas pekerjaan yang dihasilkannya. Hal ini sangat disayangkan,

jika melihat hasil survei yang terbesar adalah motivasi dan kepuasan kerja dimana berisi pertanyaan tentang penilaian karyawan terhadap pekerjaannya. Mereka menilai puas dengan pekerjaannya, namun ini tidak selaras dengan kinerjanya.

Melihat permasalahan dari PT. ScanCom Indonesia, maka untuk dapat meningkatkan performa sumber daya manusia, motivasi dan kepuasan kerja saja tidaklah cukup, karyawan membutuhkan dukungan dan perhatian lebih dari perusahaan (POS). Perusahaan harus memastikan karyawan memiliki keterikatan dengan pekerjaannya, sehingga dapat berkinerja optimal. Faktor penting untuk dapat menumbuhkan hal ini adalah dengan adanya interaksi pimpinan dengan bawahan (LMX) yang berkualitas. Keterikatan kerja (*work engagement*) dapat berperan sebagai variabel yang memediasi antara LMX dan kinerja dan menjadi solusi untuk menyelesaikan *research gap*. Hal tersebut disebabkan keterikatan kerja ialah variabel sikap yang paling komprehensif dalam menjelaskan hubungan antara LMX dengan kinerja sumber daya manusia (Sudaryana et al., 2020).

1.2 Rumusan Masalah

Berpedoman pada perbedaan hasil studi (*research gap*), saran dari penelitian terdahulu (*future research*) dan fenomena gap, maka masalah yang dirumuskan dalam studi ini ialah “*Bagaimana mengembangkan model interaksi pimpinan dengan bawahan dan persepsi dukungan organisasi untuk meningkatkan keterikatan kerja dan kinerja sumber daya manusia.*” Penelitian ini memunculkan pertanyaan (*research question*) berikut:

1. Apakah kualitas interaksi pimpinan dengan bawahan dan persepsi dukungan organisasi mampu meningkatkan keterikatan kerja?
2. Apakah kualitas interaksi pimpinan dengan bawahan, persepsi dukungan organisasi dan keterikatan kerja mampu mendorong kinerja sumber daya manusia?

1.3 Tujuan Penelitian

Mengikuti masalah yang telah dirumuskan di atas, maka riset ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis kualitas interaksi pimpinan dengan bawahan dan persepsi dukungan organisasi mampu meningkatkan keterikatan kerja.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis kualitas interaksi pimpinan dengan bawahan, persepsi dukungan organisasi dan keterikatan kerja mampu mendorong kinerja sumber daya manusia.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Akademik

Secara akademik studi ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yaitu berupa model pengembangan peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui keterikatan kerja (*work engagement*), kualitas interaksi pimpinan dengan bawahan (LMX) dan persepsi dukungan organisasi (POS).

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini bagi perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai acuan dan bahan peninjauan untuk mengambil keputusan, lebih tepatnya dalam hal peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui keterikatan kerja (*work engagement*), kualitas interaksi pimpinan dengan bawahan (LMX) dan persepsi dukungan organisasi (POS).



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan Campbell (1983) kinerja pada dasarnya adalah sejauh mana seorang individu membantu organisasi mencapai tujuan. Kinerja juga memiliki arti sebagai suatu hasil yang dicapai individu terhadap tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan pada kuantitas, kualitas, waktu dan kerjasama (Quade et al., 2020). Selanjutnya menurut Motowidlo et al. (1997) kinerja diartikan sebagai perilaku dengan komponen evaluatif, dimana perilaku dinilai sebagai positif atau negatif untuk efektivitas individu atau organisasi. Jadi, kinerja tidak hanya ditentukan oleh tindakan tetapi juga dengan proses penilaian dan evaluasi. Namun demikian, tidak semua tindakan bisa dinilai sebagai kinerja, hanya tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi saja yang bisa dinilai sebagai kinerja. Untuk dapat melakukan penilaian kinerja, suatu kriteria harus ditetapkan untuk mengevaluasi apakah kinerja individu memenuhi tujuan organisasi atau tidak (Sonntag & Frese, 2005). Tujuan organisasi hanya akan tercapai jika sumber daya manusia diatur secara baik. Untuk dapat menciptakan kesetaraan antara kebutuhan karyawan, tuntutan dan kemampuan organisasi, sumber daya manusia seyogyanya diatur secara baik dan profesional untuk menciptakan sumber daya manusia yang bermutu bagi keunggulan organisasi (Paais & Pattiruhu, 2020). Menurut Brhane & Zewdie (2018) keberhasilan atau kegagalan organisasi mana

pun ditentukan oleh sumber daya manusianya karena mereka aset yang lebih berharga yang dapat menggabungkan sumber daya lain seperti keuangan, teknologi, sistem informasi dan produksi yang memungkinkan untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi. Untuk dapat mewujudkan hal itu, organisasi harus bersaing dengan memberikan produk dan layanan yang baik kepada pelanggan. Ini hanya bisa dilakukan jika sumber daya manusia memberikan kinerja yang maksimal. Kinerja tidak hanya penting bagi organisasi, kinerja juga sama pentingnya bagi individu. Ketika individu dapat menyelesaikan tugas dan melakukannya pada tingkatan yang tinggi maka hal itu akan menimbulkan kepuasan, perasaan penguasaan dan kebanggaan (Sonnentag & Frese, 2005). Berpedoman dari pendapat-pendapat yang telah dijabarkan di atas, bisa ditarik kesimpulan bahwa *kinerja sumber daya manusia ialah kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas dan mencapai hasil sesuai yang ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.*

Agar performa dari sumber daya manusia dapat terlihat dengan jelas, maka perlu dilakukan penilaian. Kriteria penilaian kinerja yang akan dipakai dalam penelitian ini, diambil dari kriteria yang diterapkan oleh PT. ScanCom Indonesia dan mengacu pada referensi dari beberapa penelitian terdahulu, meliputi: (1) **Mencapai target KPI (*Key Performance Indicator*)**, yaitu target performa yang harus didapatkan dalam jangka waktu tertentu oleh setiap individu. KPI mewakili indikator kualitas, kuantitas (Walumbwa et al., 2011) dan ketepatan waktu (Bangun, 2012). (2) **Berorientasi pada pelanggan (*customer oriented*)**, yaitu memahami visi serta tuntutan *customer* (internal & eksternal), termasuk

mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan untuk melayani *customer* demi memuaskan harapannya. Hal ini selaras dengan Korschun et al. (2014) yang menyatakan bahwa karyawan yang berorientasi pada pelanggan dapat mencapai dan melebihi ekspektasi pekerjaannya. (3) **Pengetahuan tentang pekerjaan (*job knowledge*)**, yaitu pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugasnya. Ini juga selaras dengan indikator kinerja menurut Walumbwa et al. (2011). (4) **Sikap (*attitude*)**, yaitu sikap positif dalam bekerja, loyalitas terhadap perusahaan, kemauan untuk belajar dan kemampuan untuk menerima kritik. Hal ini selaras dengan Harrison et al. (2006) yang berpendapat bahwa karyawan dengan kinerja yang baik menunjukkan sikap positif. (5) **Kerjasama (*cooperation*)**, yaitu kemampuan untuk bekerja dengan rekan, bawahan dan atasan. Ini juga selaras dengan indikator kinerja menurut Mathis & Jackson (2006). (6) **Kesehatan, keselamatan dan lingkungan kerja (*health, safety and environment awareness*)**, yaitu kesadaran terkait kesehatan, keselamatan dan lingkungan kerja. Hal ini sangat penting karena kecelakaan kerja dapat menyebabkan karyawan absen atau memperlambat pekerjaannya karena ketidakmampuan secara fisik untuk menjaga ritme/kecepatan kerja seperti biasanya (Nyambura & Simon, 2018).

Karyawan diharapkan oleh organisasi untuk bersikap proaktif dan memperlihatkan prakarsa, bertanggung jawab terhadap peningkatan profesional dirinya sendiri, dan mempunyai komitmen untuk performa yang bermutu (Monica, 2019). Menurut Anitha (2014) performa karyawan pada dasarnya ialah hasil dan prestasi yang dicapai di tempat kerja. Performa mengarah pada

memelihara rencana tetap berjalan seraya menysar hasil yang dituju. Hasil yang lebih baik dilaporkan oleh karyawan yang terlibat dan memiliki hubungan berkualitas tinggi dengan pimpinan mereka (Karatepe, 2013).

2.2 Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)

Dalam kehidupan sehari-hari, **keterikatan** (*engagement*) mengacu pada keterlibatan, komitmen, gairah, semangat, absorpsi, energi dan usaha yang terfokus. Misalnya, kamus Merriam-Webster menjelaskan keterikatan sebagai "keterlibatan atau komitmen emosional" dan sebagai "keadaan siap" (W. B. Schaufeli, 2013). Di dalam suatu organisasi, keterikatan dengan karyawan terbukti selaras dengan tingginya kreativitas, kinerja, *organizational citizenship behavior* dan kepuasan klien (Bakker, 2014). Di dalam berbagai studi tentang manajemen sumber daya manusia, ada dua jenis keterikatan yang sering diteliti yaitu keterikatan karyawan (*employee engagement*) dan keterikatan kerja (*work engagement*). Jika keterikatan karyawan mengacu pada hubungan antara individu dengan organisasinya, maka keterikatan kerja lebih mengacu pada hubungan antara individu dengan pekerjaannya. **Keterikatan kerja** (*work engagement*) didefinisikan (W. Schaufeli et al., 2002) sebagai suatu keadaan dimana individu merasakan pikiran positif dan memuaskan, yang berkaitan dengan pekerjaan yang dikenali dari semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan absorpsi (*absorption*). Semangat diperlihatkan dengan tingginya tingkat daya dan kekuatan mental saat melakukan pekerjaan, kemauan untuk mencurahkan daya upaya ketika bekerja, dan ketekunan bahkan ketika menemui kesulitan. Dedikasi ditunjukkan dengan keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan dan adanya rasa signifikansi, antusiasme,

inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Sedangkan absorpsi dicirikan dengan konsentrasi penuh dan perasaan senang saat bekerja, yang mana waktu berlalu lebih cepat dan seseorang sulit untuk membebaskan diri dari pekerjaan. Leiter et al. (2015) mengemukakan bahwa keterikatan ditandai dengan energi, keterlibatan dan efikasi. Karyawan yang merasa paling energik dan paling berdedikasi kemungkinan besar menunjukkan kinerja yang memadai (Bakker et al., 2012). Oleh karena itu, keterikatan kerja harus menjadi salah satu prioritas para pimpinan di organisasi, karena sangat penting untuk efektivitas, inovasi dan daya saing organisasi (Bedarkar & Pandita, 2014). Organisasi yang mempekerjakan karyawan yang terikat, tidak hanya akan meningkatkan kinerja pada tingkat individu dan tim, bahkan akan meningkatkan kinerja pada tingkat unit bisnis dan organisasi (Salanova et al., 2014). Keterikatan kerja bermanfaat baik bagi karyawan maupun organisasi tempat mereka bekerja (Rahmadani & Schaufeli, 2020). Oleh karena itu dapat disimpulkan ***keterikatan kerja adalah suatu kondisi dimana individu memiliki ikatan emosional dan profesional dengan pekerjaannya sehingga dapat menghasilkan kinerja yang maksimal.***

W. Schaufeli et al. (2002) menyatakan bahwa indikasi adanya keterikatan kerja ditunjukkan dengan: (1) Berpikir positif dan puas dengan pekerjaan. (2) Memiliki ketahanan energi dan mental saat bekerja. (3) Merasakan signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. (4) Terkonsentrasi penuh dan asyik dengan pekerjaan, waktu berlalu lebih cepat. (5) Seseorang mengalami kesulitan membebaskan diri dari pekerjaan.

Keterikatan kerja pada dasarnya dapat dikatakan sebagai suatu konsep motivasi dalam mengalokasikan sumber daya pribadi untuk mengerjakan hal-hal yang berkenaan dengan pekerjaan (Rich et al., 2010). Karyawan yang terikat tidak kecanduan dengan pekerjaannya. Mereka mengambil kesenangan dari hal-hal lain di luar pekerjaan, beda halnya dengan pecandu kerja (*workaholics*), mereka bekerja karena hal itu dianggap menyenangkan, bukan dikarenakan dorongan batin yang kuat dan tak tertahankan (Bakker & Demerouti, 2008). Karyawan yang terikat juga menunjukkan kesadaran untuk bekerja dengan rekan kerjanya (Ancarani et al., 2018). Keterikatan kerja didefinisikan oleh Krishnaeni & Monica (2017) sebagai keadaan aktif yang terkait secara positif dengan hasil penting seperti performa dan kepuasan kerja. Selanjutnya dalam penelitiannya Yongxing et al. (2017) menyatakan untuk dapat mencapai kinerja yang baik, karyawan harus dapat menjaga arus dan memiliki keterlibatan yang tinggi dengan pekerjaan. Namun, keterlibatan yang tinggi belum tentu mengarah pada kinerja yang baik, hal ini dikarenakan karyawan tersebut tidak berorientasi pada tujuan dan cenderung terikat dengan hal lain di luar konteks pekerjaan. Karyawan yang terikat dengan pekerjaannya akan meningkatkan kinerjanya dan membawa keuntungan bagi organisasi (Knight et al., 2017). Demerouti & Cropanzano (2010) mengemukakan bahwa ada beberapa alasan kenapa individu yang terikat berkinerja lebih baik dibandingkan individu yang tidak terikat. Salah satu argumen yang paling meyakinkan adalah bahwa individu yang terikat sering kali merasakan emosi positif, termasuk kesenangan, keceriaan, dan antusiasme

(Monica, 2019). Berpedoman terhadap uraian di atas maka hipotesis yang diusulkan ialah:

H1: Bila sumber daya manusia semakin terikat dengan pekerjaan, maka kinerja sumber daya manusia semakin tinggi.

2.3 Kualitas Interaksi Pimpinan dengan Bawahan/ *Leader-Member Exchange (LMX)*

Konsep utama dari teori **LMX (*Leader-Member Exchange*)** ialah bahwa sistem kepemimpinan yang baik terwujud saat pimpinan dan bawahan bisa menumbuhkan relasi kemitraan yang mendatangkan banyak manfaat dalam hubungan tersebut (Graen & Uhl-Bien, 1991). LMX pada dasarnya adalah fenomena multidimensi karena memerlukan hubungan dua arah antara pimpinan dan bawahan (Montorio-Archer, 2021). LMX fokus pada hubungan diadik (*dyad*) antara pimpinan dan bawahan, dimana kualitas hubungan ini memprediksi berbagai hasil karyawan, seperti moral dan kinerja yang lebih tinggi (Martin et al., 2016). Kekuatan hubungan antara pimpinan dan bawahan akan mengarah pada produktivitas, motivasi dan kinerja yang tinggi (Brhane & Zewdie, 2018). Prinsip utamanya adalah bahwa melalui bermacam ragam bentuk pertukaran, para pimpinan memisahkan cara mereka memperlakukan bawahannya yang menuju pada mutu relasi yang berbeda antara pimpinan dan setiap bawahan (Lee et al., 2019). He et al. (2016) dalam studinya terhadap karyawan perusahaan elektronik di Cina membuktikan bahwa perlakuan adil seorang pemimpin terhadap bawahan tertentu ialah satu dari berbagai syarat yang dibutuhkan agar bisa mencapai LMX berkualitas tinggi. Hubungan pertukaran ini dapat ditunjukkan dengan cara

memberi kesempatan kepada bawahan untuk mendiskusikan dan mengklarifikasi masalah mereka, yang pada akhirnya dapat menyelaraskan tujuan pribadi mereka dengan tujuan organisasi (Sharifkhani et al., 2016). Hubungan baik antara pimpinan dan bawahan diperlukan untuk meningkatkan ide-ide kreatif dan kinerja karyawan (Wang, 2016). LMX penting sebagai landasan di balik motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja (Selvarajan et al., 2018). Hubungan LMX yang baik juga terbukti mendorong bawahan untuk memperluas upaya di luar kewajiban kontraktual mereka, sehingga bisa mewujudkan performa yang lebih baik (Choy et al., 2016). Hal ini ditunjukkan dalam hubungan interaksi berkualitas tinggi, bawahan bertindak sebagai "asisten terpercaya" bagi manajer dan tumbuh melampaui deskripsi pekerjaan (*job descriptions*) mereka. Sebaliknya, dalam hubungan interaksi berkualitas rendah, para bawahan pada dasarnya bertindak sebagai "pekerja upahan" yang hanya melakukan apa yang diminta oleh deskripsi pekerjaan mereka (Graen & Uhl-Bien, 1995). Mutu LMX yang tinggi menunjukkan bahwa bawahan memiliki nilai baik bagi organisasi dan pimpinan (Tran et al., 2020). Selanjutnya Byun et al. (2017) dalam penelitiannya terhadap tentara di Korea Selatan secara spesifik meneliti persepsi bawahan terhadap kualitas LMX dengan pimpinannya, menyarankan pentingnya kepercayaan pimpinan pada bawahan untuk pembentukan LMX yang lebih dekat yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja bawahan. Selaras dengan hasil studi yang dikerjakan oleh Byun, studi ini juga berfokus pada kualitas LMX dari perspektif bawahan (*member*). Menurut pendapat-pendapat sebagaimana telah dijabarkan di atas maka dapat disimpulkan bahwa ***kualitas interaksi pimpinan***

dengan bawahan adalah penilaian bawahan terhadap kualitas hubungan dengan pimpinannya.

Menurut Liden & Maslyn (1998), kualitas LMX dapat dilihat dari 4 (empat) dimensi yang terdiri dari 11 (sebelas) item, yaitu: (1) Adanya **pengaruh** (*affect*) pimpinan yang dirasakan oleh bawahan, yang terdiri dari 3 item. (2) Adanya **loyalitas** (*loyalty*) dari pimpinan yang dirasakan oleh bawahan, yang terdiri dari 3 item. (3) Adanya **kontribusi** (*contribution*) yang diberikan bawahan kepada pimpinannya, yang terdiri dari 2 item. (4) Adanya **rasa hormat secara profesional** (*professional respect*) dari bawahan terhadap pimpinannya, yang terdiri dari 3 item.

Menurut Lee et al. (2019) kualitas LMX sering dicirikan oleh ketergantungan dan loyalitas, karena pemimpin mungkin memiliki peran penting untuk kemajuan karir dan memiliki sumber daya yang berharga. Pemimpin yang mendorong dan mendukung bawahan dengan menciptakan LMX yang berkualitas akan memotivasi bawahan untuk meningkatkan kinerja dan keunggulannya (Kammerhoff et al., 2019). Menurut Ferguson et al. (2015) pimpinan juga berperan penting dalam menumbuhkembangkan sikap karyawan terhadap organisasi dan keterikatan dengan pekerjaannya. Selanjutnya M. S. Kim & Koo (2017) dalam penelitiannya terhadap karyawan hotel menemukan bahwa karyawan yang merasakan kualitas hubungan yang tinggi dengan pimpinannya, lebih terikat dengan pekerjaannya dan lebih inovatif. Untuk itu organisasi harus fokus pada pengembangan lingkungan LMX berkelanjutan yang akan meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaan (Naz., 2019). Gottfredson &

Aguinis (2017) yang meneliti tentang beberapa perilaku pemimpin, menguji mekanisme yang mendasari kinerja, dimana salah satu dari temuannya adalah pentingnya *Leader-Member Exchange* (LMX). Berdasarkan hasil studi dari Ratnasari & Wulansari (2019) terhadap karyawan perusahaan manufaktur *plywood* di Kendal menyimpulkan bahwa LMX mempunyai pengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Ini membuktikan bahwa ketika kualitas LMX tinggi, maka karyawan akan semakin terikat dengan pekerjaan mereka. Menurut Sudaryana et al. (2020) keterikatan kerja adalah variabel sikap yang paling komprehensif dalam menjelaskan hubungan antara LMX dengan kinerja sumber daya manusia. Berpedoman pada penjabaran di atas maka hipotesis yang diusulkan adalah:

H2: *Bila interaksi pimpinan dengan bawahan semakin berkualitas, maka kinerja sumber daya manusia semakin tinggi.*

H3: *Bila interaksi pimpinan dengan bawahan semakin berkualitas, maka keterikatan sumber daya manusia dengan pekerjaannya semakin tinggi.*

2.4 Persepsi Dukungan Organisasi/ *Perceived Organizational Support* (POS)

Eisenberger et al. (1986) mendefinisikan *Perceived Organizational Support* (POS) sebagai seberapa jauh karyawan merasa diperhatikan, kesejahteraan mereka, sumbangan mereka dan kebutuhan sosio-emosional mereka dihargai oleh organisasi. Bantuan organisasi yang didapatkan oleh karyawan akan dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti bagaimana organisasi memperlakukan

karyawannya sehingga pada gilirannya hal ini akan mempengaruhi interpretasi karyawan terhadap motif yang mendasari organisasi. Menurut Kurtessis et al. (2017) POS sangat bergantung pada kesan atau pandangan karyawan terhadap maksud organisasi ketika menerima mereka. Pada gilirannya, POS menjadi asal mula dari proses pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi, dimana karyawan merasa mempunyai keharusan untuk menolong organisasi menggapai tujuan dan sasarnya serta sebagai imbal baliknya mereka mengharapkan upaya peningkatan yang telah dilakukan ini akan menghasilkan imbalan yang lebih besar bagi mereka. Kebijakan yang berorientasi pada karyawan sering dilihat dari kaca mata karyawan, bukan dari perspektif organisasi, dan satu-satunya cara yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk mengubah keyakinan ini secara positif adalah dengan menawarkan nilai kepada karyawan (Ahmed & Nawaz, 2015). Keyakinan positif karyawan seperti itu sering dikenal sebagai persepsi dukungan organisasi (Fouzia et al., 2018). Menurut pendapat-pendapat sebagaimana telah dijelaskan di atas maka dapat disimpulkan bahwa ***persepsi dukungan organisasi adalah penilaian individu terhadap perhatian yang diberikan oleh organisasi kepada mereka.***

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002), persepsi dukungan organisasi (POS) dapat dilihat dari lima indikator, yaitu: (1) Organisasi menghargai kontribusi karyawan. (2) Organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawan. (3) Organisasi peduli dengan karyawan. (4) Organisasi memberikan perhatian yang besar kepada karyawan. (5) Organisasi bangga dengan keberhasilan kerja karyawannya.

POS dapat dilihat sebagai kerjasama atau dukungan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efektif. Karyawan selalu membentuk keyakinan umum tentang seberapa besar organisasi menghargai sumbangan dan memperhatikan kesentosaan mereka, yang pada gilirannya akan semakin memperkuat loyalitas dan mendorong kinerja karyawan dalam organisasi (Astuty & Udin, 2020). Farooqi et al. (2019) dalam penelitiannya terhadap guru menemukan bahwa secara keseluruhan, kinerja guru lebih baik ketika mereka mendapat dukungan organisasi dari lembaga dan otoritas yang lebih tinggi. Menurut Eisenberger et al. (1986) bantuan organisasi yang didapatkan memperkuat harapan usaha karyawan untuk membuahkan hasil dan keterikatan afektif pada organisasi, menghasilkan usaha yang lebih besar untuk mewujudkan tujuan organisasi. Hal ini diperkirakan akan sangat mempengaruhi kehadiran dan kinerja individu. Chang et al. (2019) dalam studinya juga menemukan bahwa POS berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja dan kinerja sumber daya manusia. Berpedoman pada penjabaran di atas maka hipotesis yang diusulkan ialah:

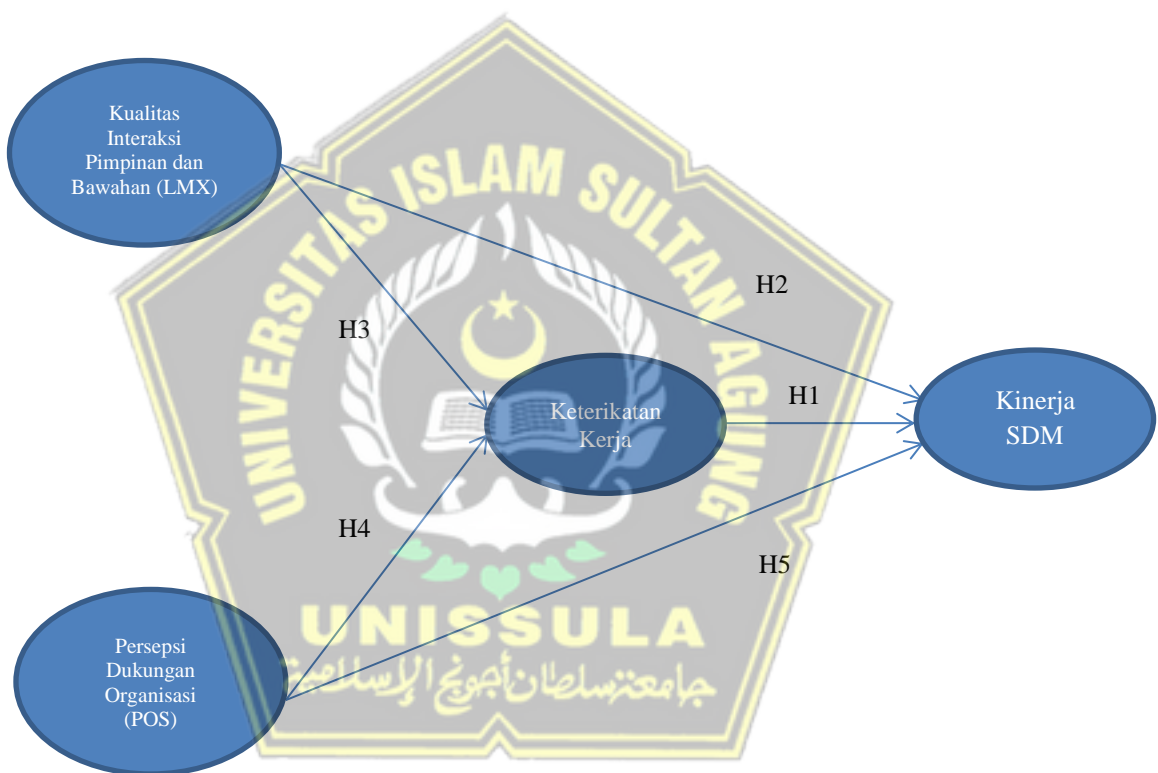
H4: Bila dukungan organisasi yang dirasakan semakin baik, maka keterikatan sumber daya manusia dengan pekerjaannya semakin tinggi.

H5: Bila dukungan organisasi yang dirasakan semakin baik, maka kinerja sumber daya manusia semakin tinggi.

2.5 Model Empirik Penelitian

Berpedoman pada kajian pustaka yang telah dijabarkan di atas, maka penelitian ini memiliki model empirik yang bisa dilihat pada Gambar 2.1. Pada

gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh keterikatan kerja (*work engagement*), kualitas interaksi pimpinan dengan bawahan (LMX) dan persepsi dukungan organisasi (POS). Sedangkan keterikatan kerja (*work engagement*) dibangun oleh kualitas interaksi pimpinan dengan bawahan (LMX) dan persepsi dukungan organisasi (POS).



Gambar 2.1: Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Explanatory research (riset penjelasan) merupakan jenis yang dipakai dalam studi ini. Berpedoman penjabaran Singarimbun & Effendi (2019), *explanatory research* ialah metode riset yang bertujuan mendeskripsikan korelasional variabel-variabel yang dianalisa serta pengaruh antara variabel satu terhadap variabel lainnya. Variabel tersebut mencakup: kualitas interaksi pimpinan dan bawahan (LMX), persepsi dukungan organisasi (POS), keterikatan kerja (*work engagement*) dan kinerja sumber daya manusia.

3.2 Teknik Sampling

Sampel ialah komponen dari jumlah dan karakteristik yang ada dalam suatu populasi. Studi ini memakai teknik *sampling* jenuh, yaitu teknik penentuan sampel dengan memanfaatkan semua populasi sebagai sampel (Sugiyono, 2017).

Populasi ialah sekelompok orang yang memiliki sifat dan ciri tertentu. Populasi dalam studi ini ialah karyawan tetap PT. ScanCom Indonesia selain *Managing Director* yang terbagi ke dalam 5 departemen dengan total populasi sebanyak 100 (24 perempuan dan 76 laki-laki) dengan detail sebagai berikut:

Tabel 3.1: Data Karyawan Tetap PT. ScanCom Indonesia

Departemen	Perempuan	Laki-Laki	Total
Commercial	7	6	13
Technical	2	18	20
Production	8	36	44
Finance & Administration	4	3	7
Human Resource	3	13	16
Total	24	76	100

Sumber: Data karyawan PT. ScanCom Indonesia (2021)

3.3 Sumber dan Jenis Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang didapatkan langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi mencakup kualitas interaksi pimpinan dan bawahan (LMX), persepsi dukungan organisasi (POS), keterikatan kerja (*work engagement*) dan kinerja sumber daya manusia.

Data sekunder ialah data yang didapatkan dari pihak lain, data tersebut meliputi jumlah karyawan serta identitas responden yang diperoleh dari PT. ScanCom Indonesia, dan referensi yang berkaitan dengan studi ini seperti jurnal penelitian sebelumnya dan buku-buku pendukung.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Sebagaimana dijelaskan dalam sub bab 3.3 di atas, bahwa salah satu sumber data dari studi ini ialah data primer. Data primer yang diambil ialah data hasil isian kuesioner yang diberikan kepada para responden. Metode

pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner, ialah pengumpulan data secara langsung yang dikerjakan dengan mengutarakan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner menggunakan *google form* yang disebarakan kepada individu, dalam hal ini bawahan (*member*) di PT. ScanCom Indonesia. Kuesioner yang telah diisi kemudian diolah oleh peneliti. Instrumen-instrumen yang digunakan menyangkut variabel kualitas interaksi pimpinan dan bawahan (LMX), persepsi dukungan organisasi (POS), keterikatan kerja (*work engagement*) dan kinerja sumber daya manusia.

3.5 Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup kualitas interaksi pimpinan dan bawahan/ *Leader-Member Exchange* (LMX), persepsi dukungan organisasi/ *Perceived Organizational Support* (POS), keterikatan kerja (*work engagement*) dan kinerja sumber daya manusia. Adapun tiap-tiap indikator nampak pada Tabel 3.2 di bawah.

Tabel 3.2: Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kualitas interaksi pimpinan dan bawahan (LMX)	<ol style="list-style-type: none"> Adanya pengaruh (<i>affect</i>) pimpinan yang dirasakan oleh bawahan Adanya loyalitas (<i>loyalty</i>) dari pimpinan yang dirasakan oleh bawahan Adanya kontribusi 	<p>Liden & Maslyn (1998);</p> <p>Graen & Uhl-Bien (1995)</p>
	Penilaian bawahan terhadap kualitas hubungan dengan pimpinannya		

No	Variabel	Indikator	Sumber
		(<i>contribution</i>) yang diberikan bawahan kepada pimpinannya	
		4. Adanya rasa hormat secara profesional (<i>professional respect</i>) dari bawahan terhadap pimpinannya	
2	Persepsi dukungan organisasi (POS) Penilaian individu terdapat perhatian yang diberikan oleh organisasi kepada mereka	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan 2. Organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawan 3. Organisasi peduli dengan karyawan 4. Organisasi memberikan perhatian yang besar kepada karyawan 5. Organisasi bangga dengan keberhasilan kerja karyawannya 	Rhoades & Eisenberger (2002)
3	Keterikatan kerja (<i>work engagement</i>) Suatu kondisi dimana individu memiliki ikatan emosional dan profesional dengan pekerjaannya sehingga	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berpikir positif dan puas dengan pekerjaan 2. Memiliki ketahanan energi dan mental saat bekerja 3. Merasakan signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan 	W. Schaufeli et al. (2002)

No	Variabel	Indikator	Sumber
	dapat menghasilkan kinerja yang maksimal	<p>tantangan</p> <p>4. Terkonsentrasi penuh dan asyik dengan pekerjaan, waktu berlalu lebih cepat</p> <p>5. Sulit membebaskan diri dari pekerjaan</p>	
4	<p>Kinerja sumber daya manusia</p> <p>Kemampuan individu untuk menyelesaikan tugas dan mencapai hasil sesuai yang ditetapkan organisasi</p>	<p>1. Mencapai target KPI (Walumbwa et al., 2011; Bangun, 2012)</p> <p>2. Berorientasi terhadap pelanggan (Korschun et al., 2014)</p> <p>3. Memiliki pengetahuan tentang pekerjaan (Walumbwa et al., 2011)</p> <p>4. Memiliki sikap positif dalam pekerjaan (Harrison et al., 2006)</p> <p>5. Memiliki kemampuan kerjasama (Mathis & Jackson (2006)</p> <p>6. Memiliki kesadaran terhadap kesehatan, keselamatan dan lingkungan kerja (Nyambura & Simon, 2018)</p>	<p>Form Penilaian Kinerja PT. ScanCom Indonesia</p>

Pemungutan data yang didapatkan dari kuesioner dikerjakan dengan menggunakan penskalaan *interval* dengan ketentuan nilainya ialah sebagai berikut:

Tabel 3.3: Interval Skor Kuesioner

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3.6 Teknik Analisis

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang menggunakan pendekatan berdasarkan *variance* atau *component-based structural equation modeling*. PLS diaplikasikan untuk mendeskripsikan apakah ada relasi antar variabel atau tidak. Tujuan PLS-SEM ialah untuk menumbuhkan atau membentuk teori (Ghozali & Latan, 2015). Analisis PLS mempunyai dua sub model yaitu *outer model* (model pengukuran) dan *inner model* (model struktural).

3.6.1 Uji Statistik Deskriptif

Tanpa bermaksud menarik generalisasi atau kesimpulan yang berlaku untuk seluruh populasi, analisis deskriptif merupakan statistik yang dipakai untuk mengevaluasi data dengan menggambarkan atau meringkas data yang telah didapatkan (Sugiyono, 2017).

3.6.2 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model penghitungan dengan mendeskripsikan relasi antara setiap blok indikator dan variabel laten yang sesuai. Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menganalisis validitas konvergen dan diskriminan model pengukuran dengan mempergunakan pendekatan MTMM (*MultiTrait-MultiMethod*). Uji reliabilitas direalisasikan mempergunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.2.1 *Covengent Validity*

Hubungan antara skor item/indikator dan skor konsep memperlihatkan validitas konvergensi model pengukuran dengan indikator refleksif. Jika korelasi ukuran dengan konstruk yang diuji lebih dari 0.70, itu dianggap memiliki tingkat refleksi individu yang tinggi. Namun, pembebanan 0.50 hingga 0.60 masih sesuai di seluruh tahap riset tahap pengembangan skala (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.2.2 *Discriminant Validity*

Cross loading antara indikator dan konstruksinya mengungkapkan bukti validitas diskriminan. Jika ada hubungan yang lebih kuat antara indikator suatu konstruk dan konstruknya daripada antara indikator dan konstruk lainnya, maka konstruk laten di blok itu lebih cenderung memprediksi indikator di blok itu daripada indikator di blok lain. Mengkomparasi akar kuadrat dari rata-rata varians diekstraksi (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dan konstruksi lainnya mempergunakan model ialah cara lain untuk mengevaluasi validitas diskriminan. Model

dikatakan memiliki validitas diskriminan yang sangat baik jika akar AVE untuk setiap konsep lebih tinggi dari korelasi antar konstruk (Ghozali & Latan, 2015). Tes lain untuk mengevaluasi validitas konstruk dengan memeriksa nilai AVE dijelaskan dalam karya Ghozali & Latan (2015). Jika AVE setiap konstruk lebih tinggi dari 0.50 maka model dikatakan berhasil.

3.6.2.3 Reliability

Untuk menilai reliabilitas suatu konstruk, selain direalisasikan uji validitas juga direalisasikan pengukuran model. Uji reliabilitas direalisasikan untuk menunjukkan validitas, reliabilitas, dan ketepatan instrumen dalam menilai konstruk. Ada dua teknik dalam PLS-SEM yang memanfaatkan perangkat lunak SmartPLS 3.0 untuk menilai keandalan suatu konstruk dengan indikator refleksif: *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Jika skor *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih dari 0.70 maka konstruk dianggap dapat dipercaya (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.3 Uji Model Pengukuran (*Inner Model*)

Model struktural, juga dikenal sebagai model dalam, menggambarkan bagaimana variabel laten atau konstruksi berdasarkan teori substantif terkait atau seberapa kuat estimasinya.

3.6.3.1 *R-Square*

Mempertimbangkan *R-Square* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kemampuan prediksi model struktural saat mengevaluasinya. Nilai *R-square* yang adalah uji kecocokan model digunakan untuk menguji model struktural. Apakah faktor laten eksogen tertentu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel laten endogen, perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan tersebut. Berdasarkan nilai *R-Square* sebesar 0.7 artinya kuat, 0.50 artinya sedang, dan 0.25 artinya lemah (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.3.2 *F-Square*

Untuk menilai kesesuaian model, uji f-kuadrat direalisasikan. Jika variabel laten prediktor memiliki dampak kecil, sedang, atau substansial pada tingkat struktural, dapat disimpulkan dari nilai f-kuadrat 0.02, 0.15, dan 0.35. (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.3.3 *Estimate for path coefficients*

Pengujian kedua mempergunakan pendekatan *bootstrap* untuk menguji nilai signifikansi statistik T dan nilai koefisien parameter untuk menentukan pentingnya hubungan antar variabel (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.4 Uji Pengaruh Tidak Langsung

Pengetesan ini direalisasikan untuk menangkap kekuatan hubungan tidak langsung antar variabel. SmartPLS 3.0 digunakan untuk menjalankan pengujian

ini mempergunakan pendekatan *bootstrapping*. Keterikatan kerja (*work engagement*) menjadi variabel *intervening* dalam studi ini. Jika nilai P lebih kecil dari taraf signifikan yang digunakan dan nilai T statistik melebihi T tabel, hal ini menunjukkan bahwa faktor *intervening* dapat mengurangi pengaruh variabel eksogen (*independen*) terhadap variabel endogen (*dependen*) yaitu 5 persen.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Variabel

4.1.1 Deskripsi Responden Penelitian

Riset ini melibatkan 100 responden, dimana seluruh responden merupakan karyawan tetap PT. ScanCom Indonesia, sebuah perusahaan manufaktur furnitur di Semarang, Jawa Tengah. Berikut ini ialah visualisasi karakteristik responden dilihat dari jenis kelamin, usia, jabatan, masa kerja, pendidikan dan departemen responden didasarkan dari hasil pengisian kuesioner:

4.1.1.1 Jenis Kelamin Responden

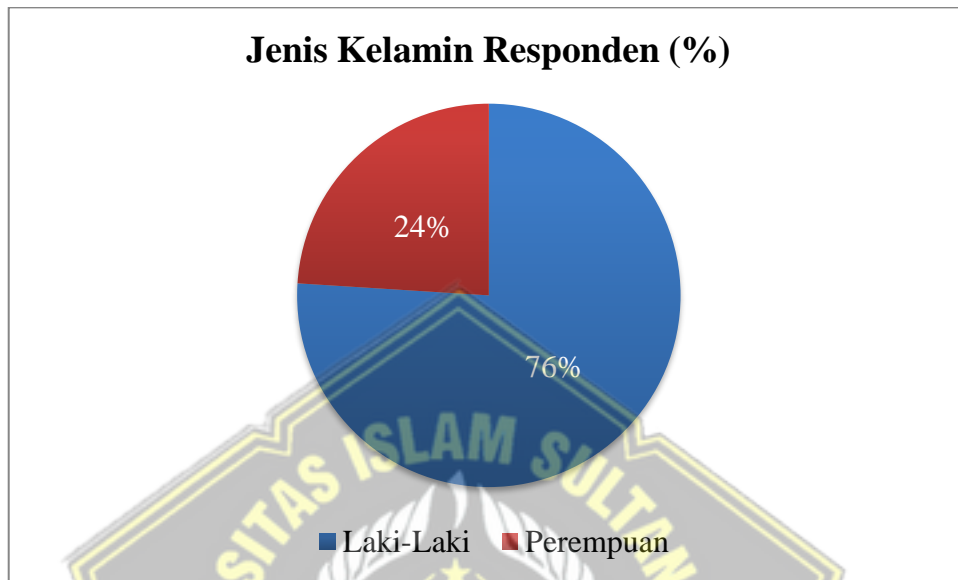
Tabel 4.1: Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi (f)	Persentase (%)
Laki-Laki	76	76%
Perempuan	24	24%
Total	100	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Berpedoman data pada data tersebut, hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki (76%) sedangkan sisanya berjenis kelamin perempuan sebesar 24%. Hal ini membuktikan bahwa karyawan laki-laki masih mendominasi di PT. ScanCom Indonesia. Persentase responden

jika didasarkan pada jenis kelamin selengkapnya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.1: Jenis Kelamin Responden (%)

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

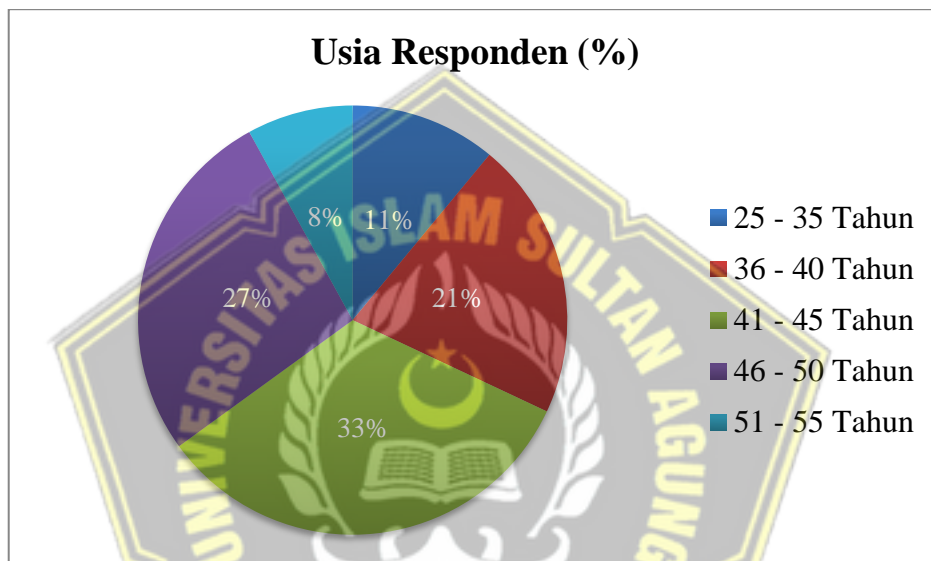
4.1.1.2 Usia Responden

Tabel 4.2: Usia Responden

Usia	Frekuensi (f)	Persentase (%)
25 - 35 Tahun	11	11%
36 - 40 Tahun	21	21%
41 - 45 Tahun	33	33%
46 - 50 Tahun	27	27%
51 - 55 Tahun	8	8%
Total	100	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Berpedoman pada data tersebut, hasil analisis menggambarkan bahwa mayoritas responden berusia 41-45 tahun (33%) dan 46-50 tahun (27%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tetap PT. ScanCom Indonesia sudah berusia matang. Persentase responden jika didasarkan pada usia terlihat pada gambar berikut:



Gambar 4.2: Usia Responden (%)

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

4.1.1.3 Jabatan Responden

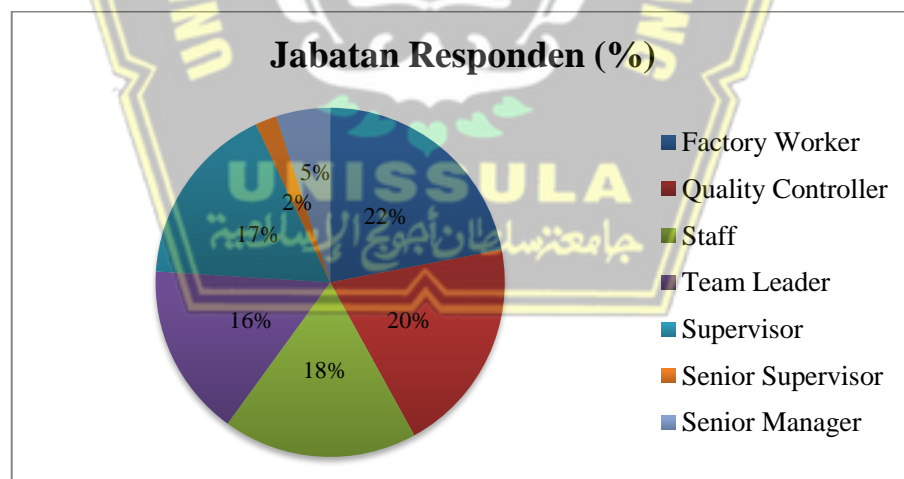
Tabel 4.3: Jabatan Responden

Jabatan	Frekuensi (f)	Persentase (%)
Factory Worker	22	22%
Quality Controller	20	20%
Staff	18	18%
Team Leader	16	16%

Jabatan	Frekuensi (f)	Persentase (%)
Supervisor	17	17%
Senior Supervisor	2	2%
Senior Manager	5	5%
Total	100	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Berpedoman pada data tersebut, menggambarkan bahwa karyawan tetap PT. ScanCom Indonesia sebagian besar ialah *member* (bawahan) yaitu Factory Worker, Quality Controller dan Staff dengan jumlah total sebesar 60%, sedangkan sisanya ialah mereka yang berada pada posisi *leader* (atasan) yaitu Team Leader, Supervisor, Senior Supervisor dan Senior Manager sebanyak 40%. Persentase responden jika didasarkan pada jabatan terlihat pada gambar berikut:



Gambar 4.3: Jabatan Responden (%)

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

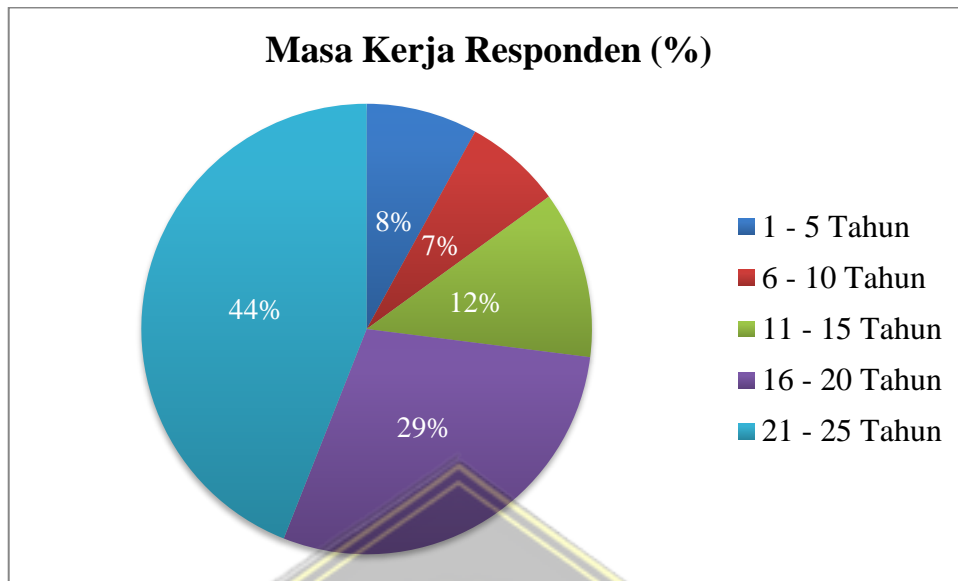
4.1.1.4 Masa Kerja

Tabel 4.4: Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1 - 5 Tahun	8	8%
6 - 10 Tahun	7	7%
11 - 15 Tahun	12	12%
16 - 20 Tahun	29	29%
21 - 25 Tahun	44	44%
Total	100	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Berpedoman pada data tersebut, hasil analisis menggambarkan bahwa 85% karyawan tetap PT. ScanCom Indonesia mempunyai lama kerja lebih dari 10 tahun, waktu kerja yang cukup lama untuk dapat menilai dan memberikan informasi terkait dengan hubungan dengan atasan, pekerjaan, perusahaan dan kinerja. Persentase responden jika didasarkan pada masa kerja terlihat pada gambar berikut:



Gambar 4.4: Masa Kerja Responden (%)

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

4.1.1.5 Pendidikan Responden

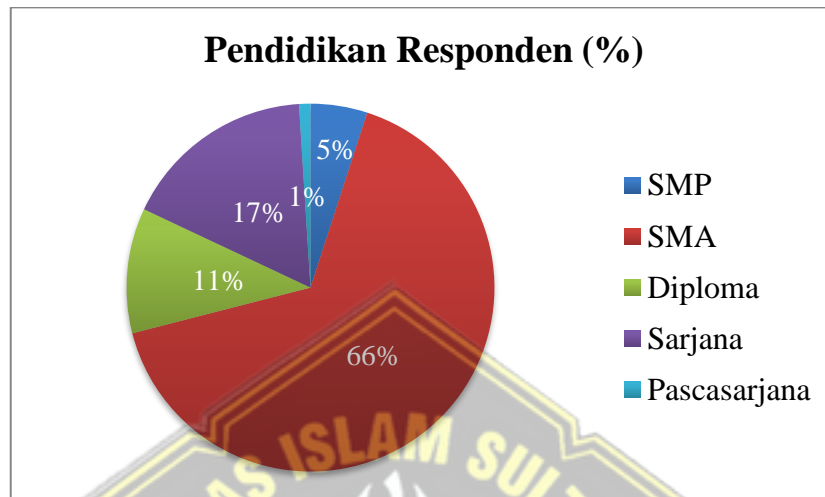
Tabel 4.5: Pendidikan Responden

Pendidikan	Frekuensi (f)	Persentase (%)
SMP	5	5%
SMA	66	66%
Diploma	11	11%
Sarjana	17	17%
Pascasarjana	1	1%
Total	100	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Berpedoman pada data tersebut, hasil analisis menggambarkan bahwa karyawan tetap PT. ScanCom Indonesia memiliki tingkat pendidikan yang baik.

Persentase responden jika didasarkan pada pendidikan terlihat pada gambar berikut:



Gambar 4.5: Pendidikan Responden (%)

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

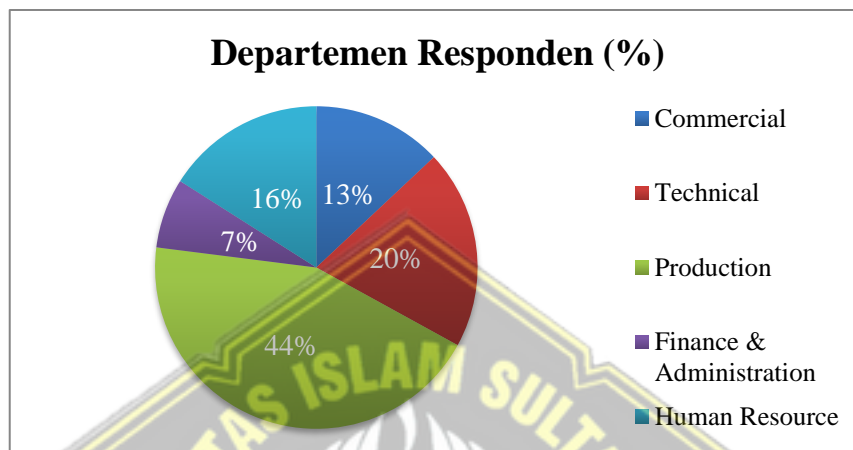
4.1.1.6 Departemen

Tabel 4.6: Departemen Responden

Departemen	Frekuensi (f)	Persentase (%)
Commercial	13	13%
Technical	20	20%
Production	44	44%
Finance & Administration	7	7%
Human Resource	16	16%
Total	100	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Berpedoman pada data tersebut, hasil analisis menggambarkan sebaran responden yang mewakili masing-masing departemen. Persentase responden jika didasarkan pada departemen terlihat pada gambar berikut:



Gambar 4.6: Departemen Responden (%)

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

4.1.2 Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Ferdinand (2014), nilai indeks diperoleh dari deskripsi derajat persepsi responden terhadap variabel riset. Berikut ini rumus yang dapat dimanfaatkan dalam menghitung indeks:

$$\text{Nilai indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / 5$$

dimana:

F1 ialah banyaknya responden memilih 1

F2 ialah banyaknya responden memilih 2

F3 ialah banyaknya responden memilih 3

F4 ialah banyaknya responden memilih 4

F5 ialah banyaknya responden memilih 5

Untuk mendapatkan angka indeks dari jawaban responden dari tiap-tiap variabel, dilandaskan pada nilai skor rata-rata (indeks) yang dikelompokkan pada interval skor yang didasarkan pada *three box method* (Ferdinand, 2014) berikut ini:

Nilai indeks maksimum : $(100 \times 5) / 5 = 100$

Nilai indeks minimum : $(100 \times 1) / 5 = 20$

Angka yang merepresentasi dimulai dari angka 1 hingga 5, untuk itu angka indeks yang dihasilkan akan dimulai dari angka 20 sampai dengan 100 dengan rentang sebesar 80. Kriteria tiga kotak (*three box method*) digunakan untuk membagi rentang sebesar 80 menjadi tiga sehingga didapatkan angka sebesar 26.67 yang kemudian dipakai sebagai dasar interpretasi nilai indeks berikut:

20.00 – 46.67 = rendah

46.86 – 73.33 = sedang

73.34 – 100.00 = tinggi

4.1.2.1 Deskripsi Variabel *Leader-Member Exchange (LMX)*

Leader-Member Exchange (LMX) mempunyai 4 dimensi yang terdiri dari 11 item yang dikembangkan oleh Liden & Maslyn (1998), dimana ada 2 item (LMX2.1 dan LMX2.2) yang dikeluarkan dari penelitian karena berdasarkan hasil uji validitas tidak memenuhi syarat sehingga hanya ada 9 item yang digunakan. Keempat dimensi tersebut ialah (1) “*affect*” yang terdiri dari 3 item yaitu bawahan menyukai pimpinan (LMX1.1), pimpinan ialah tipe orang yang ingin dijadikan teman oleh bawahan (LMX1.2), pimpinan sangat menyenangkan untuk diajak bekerja (LMX1.3), (2) “*loyalty*” yang terdiri dari 1 item yaitu pimpinan akan membela terhadap siapapun dalam organisasi, ketika bawahan membuat kesalahan yang jujur (LMX2.3), (3) “*contribution*” yang terdiri dari 2 item yaitu bawahan melakukan pekerjaan untuk pimpinan, bahkan di luar *jobdes* (LMX3.1) dan bawahan bersedia melakukan pekerjaan ekstra di luar yang seharusnya (LMX3.2), dan (4) “*professional respect*” yang terdiri dari 3 item yaitu bawahan terkesan dengan pengetahuan pimpinan tentang pekerjaan (LMX4.1), bawahan menghormati pengetahuan dan kompetensi pimpinan dalam pekerjaan (LMX4.2) dan bawahan mengagumi kemampuan profesional pimpinan (LMX4.3). Hasil sepenuhnya dari tiap-tiap indikator bisa diterangkan sebagai berikut:

Tabel 4.7: Hasil Jawaban Responden mengenai *Leader-Member Exchange (LMX)*

No	Indikator	Skor					Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	LMX1.1	0.0	0.0	15.0	67.0	18.0	80.6	Tinggi
2	LMX1.2	0.0	2.0	26.0	55.0	17.0	77.4	Tinggi

No	Indikator	Skor					Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5		
3	LMX1.3	0.0	1.0	19.0	56.0	24.0	80.6	Tinggi
4	LMX2.3	2.0	5.0	27.0	52.0	14.0	74.2	Tinggi
5	LMX3.1	6.0	7.0	37.0	39.0	11.0	68.4	Sedang
6	LMX3.2	5.0	5.0	29.0	47.0	14.0	72.0	Sedang
7	LMX4.1	0.0	0.0	20.0	56.0	24.0	80.8	Tinggi
8	LMX4.2	0.0	0.0	12.0	53.0	35.0	84.6	Tinggi
9	LMX4.3	0.0	1.0	13.0	58.0	28.0	82.6	Tinggi
Rata-rata indeks							77.9	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Hasil jawaban responden seperti digambarkan pada Tabel 4.7 di atas menggambarkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap *Leader-Member Exchange (LMX)* yaitu dengan nilai rata-rata 77.9. Rata-rata yang tinggi membuktikan bahwa kualitas hubungan interaksi antara pimpinan dan bawahan di PT. ScanCom Indonesia sudah baik. Indikator tertinggi ditunjukkan oleh indikator LMX4.2 yaitu bawahan menghormati pengetahuan dan kompetensi pimpinan dalam pekerjaan. Hasil ini dapat diartikan bahwa mayoritas responden merasa bahwa pimpinan/atasan langsungnya memiliki pengetahuan dan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan. Rasa hormat profesional yang ditunjukkan bawahan terhadap atasan langsungnya ini menunjukkan bahwa bawahan memiliki kepercayaan yang tinggi bahwa pimpinannya dapat memberikan arahan yang baik terkait dengan pekerjaan sehingga diharapkan dapat membantu menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi sehari-hari dan di masa datang.

4.1.2.2 Deskripsi Variabel *Perceived Organizational Support (POS)*

Perceived Organizational Support (POS) memiliki 5 indikator yang dikembangkan oleh Rhoades & Eisenberger (2002) yaitu organisasi menghargai kontribusi karyawan (POS01), organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawan (POS02), organisasi peduli dengan karyawan (POS03), organisasi memberikan perhatian yang besar kepada karyawan (POS04) dan organisasi bangga dengan keberhasilan kerja karyawannya (POS05). Hasil sepenuhnya dari tiap-tiap indikator bisa diterangkan sebagai berikut:

Tabel 4.8: Hasil Jawaban Responden mengenai *Perceived Organizational Support (POS)*

No	Indikator	Skor					Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	POS01	0.0	2.0	15.0	59.0	24.0	81.0	Tinggi
2	POS02	0.0	1.0	12.0	52.0	35.0	84.2	Tinggi
3	POS03	0.0	2.0	9.0	57.0	32.0	83.8	Tinggi
4	POS04	0.0	2.0	10.0	61.0	27.0	82.6	Tinggi
5	POS05	0.0	2.0	19.0	53.0	26.0	80.6	Tinggi
Rata-rata indeks							82.4	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Hasil jawaban responden seperti digambarkan pada Tabel 4.8 di atas mendeskripsikan bahwa sebagian besar responden menilai tinggi terhadap *Perceived Organizational Support (POS)* yaitu dengan nilai rata-rata 82.4. Rata-rata nilai yang tinggi menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan

yang diberikan oleh perusahaan sangat baik. Indikator tertinggi ditunjukkan oleh indikator POS02 yaitu organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawan. Hasil ini dapat diartikan bahwa mayoritas responden merasa bahwa kesejahteraannya diperhatikan oleh perusahaan. Perhatian yang diberikan oleh perusahaan ini diharapkan akan memicu karyawan untuk meningkatkan performanya dan pada akhirnya akan memberikan dampak positif bagi performa perusahaan. Karyawan yang merasa diperhatikan kesejahteraannya cenderung akan membalas dengan memberikan kinerja yang terbaik.

4.1.2.3 Deskripsi Variabel Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)

Work Engagement memiliki 5 indikator yang dikembangkan oleh (W. Schaufeli et al., 2002) yaitu berpikir positif dan puas dengan pekerjaan (WE01), memiliki ketahanan energi dan mental saat bekerja (WE02), merasakan antusiasme saat bekerja (WE03), terkonsentrasi penuh dan asyik dengan pekerjaan, waktu berlalu lebih cepat (WE04) dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan (WE05). Hasil sepenuhnya dari tiap-tiap indikator bisa diterangkan sebagai berikut:

Tabel 4.9: Hasil Jawaban Responden mengenai *Work Engagement*

No	Indikator	Skor					Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	WE01	0.0	0.0	9.0	60.0	31.0	84.4	Tinggi
2	WE02	0.0	1.0	12.0	49.0	38.0	84.8	Tinggi
3	WE03	0.0	0.0	5.0	58.0	37.0	86.4	Tinggi
4	WE04	0.0	1.0	6.0	56.0	37.0	85.8	Tinggi

5	WE05	0.0	5.0	31.0	50.0	14.0	74.6	Tinggi
Rata-rata indeks							83.2	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Hasil jawaban responden seperti digambarkan pada Tabel 4.9 di atas mendeskripsikan bahwa sebagian besar responden menilai tinggi terhadap *Work Engagement* yaitu dengan nilai rata-rata 83.2. Rata-rata yang tinggi menunjukkan bahwa keterikatan karyawan dengan pekerjaannya sangat tinggi. Indikator tertinggi ditunjukkan oleh indikator WE03 yaitu merasakan antusiasme saat bekerja. Hasil ini dapat diartikan bahwa mayoritas responden merasa antusias saat melakukan pekerjaannya. Antusiasme yang sangat baik dari karyawan ini akan membawa dampak positif terhadap kinerjanya. Karyawan yang antusias melakukan pekerjaan akan selalu siap menghadapi tantangan pekerjaan dan menyelesaikan tugasnya dengan baik.

4.1.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia

Employee Performance memiliki 6 indikator yang diambil dari indikator penilaian kinerja karyawan yang diterapkan oleh PT. ScanCom Indonesia yaitu dapat mencapai target KPI yang diberikan perusahaan (EP01), memahami pandangan dan permintaan *customer* (internal & eksternal), termasuk melakukan apa yang seharusnya dilakukan untuk melayani *customer* demi memenuhi harapannya (EP02), memiliki pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan (EP03), memiliki sikap positif dalam bekerja, loyalitas terhadap perusahaan, kemauan untuk belajar dan kemampuan untuk menerima kritik (EP04), memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan

rekan, bawahan dan atasan (EP05) dan memiliki kesadaran terkait kesehatan, keselamatan dan lingkungan kerja (EP06). Hasil sepenuhnya dari tiap-tiap indikator bisa diterangkan sebagai berikut:

Tabel 4.10: Hasil Jawaban Responden mengenai *Employee Performance*

No	Indikator	Skor					Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	EP01	0.0	2.0	18.0	62.0	18.0	79.2	Tinggi
2	EP02	0.0	0.0	11.0	60.0	29.0	83.6	Tinggi
3	EP03	0.0	0.0	12.0	62.0	26.0	82.8	Tinggi
4	EP04	0.0	0.0	6.0	57.0	37.0	86.2	Tinggi
5	EP05	0.0	0.0	7.0	55.0	38.0	86.2	Tinggi
6	EP06	0.0	1.0	4.0	52.0	43.0	87.4	Tinggi
Rata-rata indeks							84.2	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Hasil jawaban responden seperti digambarkan pada Tabel 4.10 di atas mendeskripsikan bahwa sebagian besar responden menilai tinggi terhadap *Employee Performance* yaitu dengan nilai rata-rata 84.2. Rata-rata yang tinggi menunjukkan bahwa kinerja karyawan sudah baik. Indikator tertinggi ditunjukkan oleh indikator EP06 yaitu memiliki kesadaran terkait kesehatan, keselamatan dan lingkungan kerja. Hasil ini dapat diartikan bahwa mayoritas responden memiliki kesadaran tinggi terhadap pentingnya kesehatan dan keselamatan kerja. Tingginya kesadaran akan kesehatan dan keselamatan kerja ini menunjukkan bahwa karyawan peduli pentingnya menjaga kesehatan dan keselamatan kerja yang pada

akhirnya berdampak pada kinerjanya. Jika karyawan sehat dan selamat, maka mereka akan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.

4.2 Pembahasan

Bagian pembahasan ini akan mengutarakan hasil dari analisis penelitian. Studi ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan empat variabel yaitu *Leader-Member Exchange (LMX)*, *Perceived Organizational Support (POS)*, Keterikatan kerja (*Work Engagement*) dan Kinerja Sumber Daya Manusia (*Employee Performance*). Sebanyak lima hipotesis dikembangkan dan diuji dalam penelitian ini.

4.2.1 Analisis Data

Riset ini mempergunakan metode analisis data *Partial least Square* (PLS) dengan bantuan *software* SmartPLS 3.0. Ada dua tahapan yang dilakukan dalam analisis data yaitu dengan menguji *Outer Model* dan *Inner Model*.

4.2.1.1 Uji Outer Model

Tujuan dari analisis luar model ini ialah untuk memastikan bagaimana variabel laten dan indikatornya terhubung satu sama lain, atau, sebagai alternatif, bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel tersembunyinya. Metode analisis data mempergunakan SmartPLS digunakan untuk mengevaluasi model dengan mempergunakan tiga kriteria pengukuran. Uji Validitas Konvergen,

Validitas Diskriminan, dan Reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Chronbach's Alpha*) ialah tiga metrik tersebut.

A. *Convergent Validity*

Sebagai pedoman umum (*rule of thumb*), nilai indikator *loading factor* dianggap sah jika bernilai 0.7. Angka faktor pemuatan antara 0.5 dan 0.6 masih sesuai untuk membuat model atau indikator baru (Yamin dan Kurniawan, 2011 dalam Haryono, 2017:405). Jika nilai faktor pemuatan (nilai sampel asli/*original sample*) lebih dari 0.5 dan nilai probabilitas (nilai P) lebih rendah dari 0.05, indikator tersebut dianggap sah.

1) Uji validitas tahap 1:

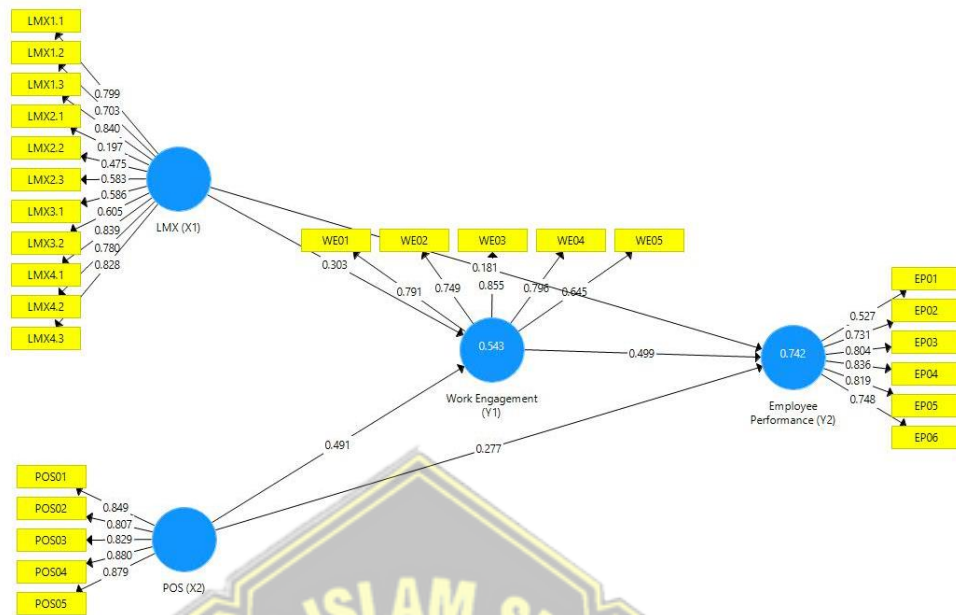
Tabel 4.11: Hasil Uji Validitas Tahap 1

Variabel	Indikator	<i>Outer Loadings</i>
Interaksi Pimpinan dengan Bawahan/ <i>Leader Member Exchange (LMX)</i>	LMX1.1	0.799
	LMX1.2	0.703
	LMX1.3	0.840
	LMX2.1	0.197
	LMX2.2	0.475
	LMX2.3	0.583
	LMX3.1	0.586
	LMX3.2	0.605
	LMX4.1	0.839
	LMX4.2	0.780
	LMX4.3	0.828
	Persepsi Dukungan Organisasi/ <i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	POS01
POS02		0.807

Variabel	Indikator	Outer Loadings
	POS03	0.829
	POS04	0.880
	POS05	0.879
	WE01	0.791
	WE02	0.749
Keterikatan Kerja (<i>Work Engagement</i>)	WE03	0.855
	WE04	0.796
	WE05	0.645
Kinerja Sumber Daya Manusia (<i>Employee Performance</i>)	EP01	0.527
	EP02	0.731
	EP03	0.804
	EP04	0.836
	EP05	0.819
	EP06	0.748

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Tabel tersebut memperlihatkan hasil uji validitas tahap 1. Dari output tersebut dapat teridentifikasi bahwa item LMX2.1 dan LMX2.2 tidak valid karena nilai *loading factor* di bawah 0.5. Item tersebut dikeluarkan kemudian dilakukan uji validitas tahap 2. Model hasil uji validitas tahap 1 terlihat pada Gambar 4.7 dibawah.



Gambar 4.7: Model Uji Validitas Tahap 1

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

2) Uji validitas tahap 2:

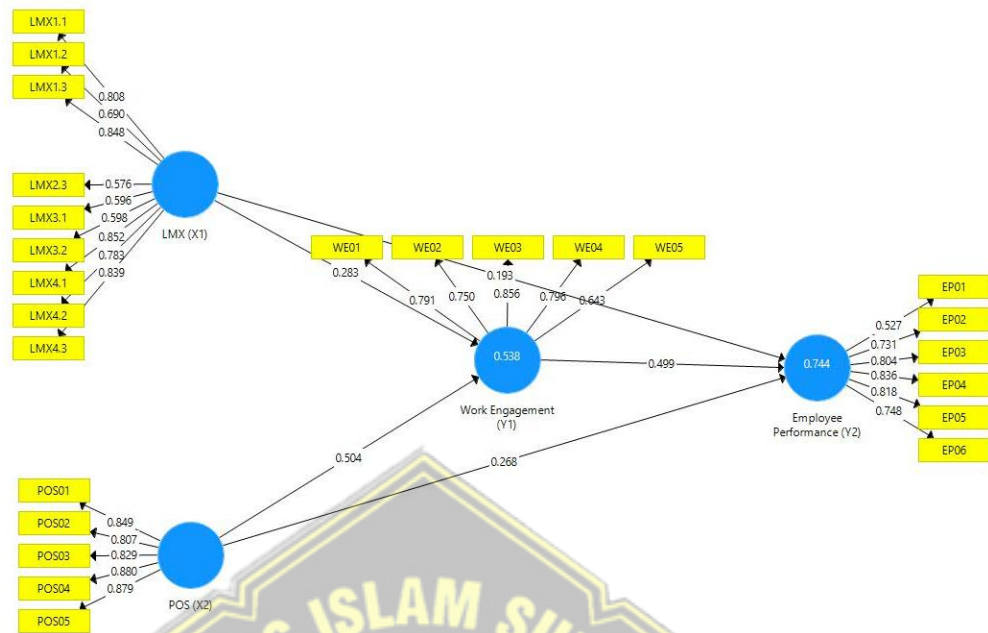
Tabel 4.12: Hasil Uji Validitas Tahap 2

Variabel	Indikator	Outer Loadings
Interaksi Pimpinan dengan Bawahan/ <i>Leader Member Exchange (LMX)</i>	LMX1.1	0.808
	LMX1.2	0.690
	LMX1.3	0.848
	LMX2.3	0.576
	LMX3.1	0.596
	LMX3.2	0.598
	LMX4.1	0.852
	LMX4.2	0.783
	LMX4.3	0.839
Persepsi Dukungan Organisasi/	POS01	0.849

Variabel	Indikator	<i>Outer Loadings</i>
<i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	POS02	0.807
	POS03	0.829
	POS04	0.880
	POS05	0.879
	WE01	0.791
Keterikatan Kerja (<i>Work Engagement</i>)	WE02	0.750
	WE03	0.856
	WE04	0.796
	WE05	0.643
	EP01	0.527
Kinerja Sumber Daya Manusia (<i>Employee Performance</i>)	EP02	0.731
	EP03	0.804
	EP04	0.836
	EP05	0.818
	EP06	0.748

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Tabel tersebut memperlihatkan hasil uji validitas tahap 2. Dari output tersebut dapat teridentifikasi bahwa semua item sudah valid, karena nilai *loading factor* di atas 0.5. Model hasil uji validitas tahap 1 terlihat pada Gambar 4.8 di bawah.



Gambar 4.8: Model Uji Validitas Tahap 2

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

B. Uji Reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*) dan Uji nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

1) Uji Reliabilitas

Kuesioner yang merupakan indikasi suatu variabel atau konstruk diukur dengan menggunakan uji reliabilitas. Jika suatu alat ukur atau instrumen berupa kuesioner dapat dipercaya atau reliabel, maka dianggap mampu menyampaikan data pengukuran yang mantap atau konsisten. *Composite Reliability* dan koefisien *Cronbach's Alpha* digunakan dalam penelitian ini untuk menilai reliabilitas instrumen penelitian. Nilai *Chronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0.70 untuk penelitian konfirmatori, sedangkan nilai antara 0.60 dan 0.70

masih dapat diterima untuk penelitian eksplorasi, menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Latan (2015: 77). Berikut ini ialah temuan analisis data menggunakan uji *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*:

Tabel 4.13: Hasil Pengujian *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability* dan *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>AVE</i>
<i>Leader Member Exchange (LMX)</i>	0.893	0.914	0.548
<i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	0.903	0.928	0.721
<i>Work Engagement</i>	0.827	0.879	0.593
<i>Employee Performance</i>	0.840	0.884	0.564

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Berpedoman hasil pengujian terlihat bahwa *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* temuannya baik, dengan nilai masing-masing variabel lebih tinggi dari 0.7. Ini memperlihatkan tingkat konsistensi dan stabilitas instrumen yang tinggi. Untuk itu bisa dikatakan bahwa setiap variabel atau konstruk penelitian telah berkembang menjadi alat ukur yang berguna, dan pertanyaan yang digunakan untuk menilai masing-masing memiliki tingkat ketergantungan yang tinggi.

2) Uji nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dapat menunjukkan besaran varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten. Nilai ideal pada *Average Variance Extracted (AVE)* ialah 0.5 yang berarti *Convergent Validity* baik. Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya. Kriteria *Average Variance Extracted (AVE)* agar suatu variabel valid ialah harus di atas 0.50 (Haryono, 2017:375). Hasil pengujian pada Tabel 4.13 di atas (lihat pada kolom *AVE*) menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai nilai *Average Variance Extracted (AVE)* lebih dari 0.5. Hal ini berarti semua variabel tersebut memiliki validitas yang baik.

C. Uji *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dengan memeriksa nilai korelasi konstruk di *Cross Loadings*, dimungkinkan untuk mendeterminasi apakah konstruk laten memprediksi apakah nilai konstruk lebih baik daripada nilai konstruk lainnya, dengan cara berikut:

1) Melihat Nilai *Cross Loading*

Nilai *Cross Loading* dapat digunakan untuk mengukur validitas diskriminan. Jika setiap indikator dalam blok tersebut memiliki koefisien korelasi yang lebih tinggi pada tiap-tiap konstruk daripada nilai koefisien korelasi indikator pada blok konstruk pada kolom

lainnya, maka dapat disimpulkan bahwa setiap indikator pada blok tersebut merupakan konstruktor pada kolom tersebut (Haryono, 2017:421). Hasil pengukuran *Cross Loadings* dapat dilihat pada Tabel 4.14 di bawah.

Tabel 4.14: Hasil Pengukuran Nilai *Cross Loadings*

Indikator	<i>Employee Performance</i>	<i>LMX</i>	<i>POS</i>	<i>Work Engagement</i>
EP01	0.527	0.415	0.386	0.497
EP02	0.731	0.579	0.595	0.545
EP03	0.804	0.514	0.604	0.672
EP04	0.836	0.586	0.603	0.702
EP05	0.818	0.586	0.585	0.630
EP06	0.748	0.582	0.611	0.591
LMX1.1	0.517	0.808	0.523	0.402
LMX1.2	0.414	0.690	0.437	0.386
LMX1.3	0.626	0.848	0.630	0.507
LMX2.3	0.449	0.576	0.397	0.508
LMX3.1	0.341	0.596	0.354	0.369
LMX3.2	0.455	0.598	0.465	0.403
LMX4.1	0.611	0.852	0.602	0.521
LMX4.2	0.612	0.783	0.640	0.582
LMX4.3	0.569	0.839	0.603	0.537
POS01	0.602	0.630	0.849	0.632
POS02	0.602	0.498	0.807	0.574
POS03	0.648	0.539	0.829	0.562
POS04	0.656	0.603	0.880	0.562
POS05	0.703	0.740	0.879	0.662
WE01	0.612	0.449	0.503	0.791

Indikator	<i>Employee Performance</i>	<i>LMX</i>	<i>POS</i>	<i>Work Engagement</i>
WE02	0.616	0.532	0.561	0.750
WE03	0.725	0.513	0.686	0.856
WE04	0.659	0.529	0.589	0.796
WE05	0.485	0.454	0.315	0.643

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Dari hasil pengukuran *Cross Loadings* yang ditunjukkan pada tabel di atas, karena koefisien korelasi semua indikator dengan variabelnya masing-masing lebih tinggi daripada koefisien korelasinya dengan variabel lain, maka dapat disimpulkan bahwa setiap indikator dalam blok ialah bagian dari variabel atau konstruk dalam kolom.

2) Membandingkan Nilai Akar *Average Variance Extracted (AVE)*

Selanjutnya validitas diskriminan dievaluasi dengan membandingkan korelasi antara masing-masing konstruk dan konstruk lainnya dalam model dengan nilai akar dari *average variance extract (AVE)* dari masing-masing konstruk. Setiap konstruk memiliki derajat validitas diskriminan yang tinggi jika akar kuadrat dari nilai *average variance extract (AVE)* melebihi korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lain dalam model. Hasil pengukuran nilai akar *Average Variance Extracted (AVE)* ditunjukkan pada Tabel 4.15 di bawah.

Tabel 4.15: Nilai Akar AVE

Variabel	<i>Employee Performance</i>	<i>LMX</i>	<i>POS</i>	<i>Work Engagement</i>
<i>Employee Performance</i>	0.751			
<i>LMX</i>	0.705	0.741		
<i>POS</i>	0.758	0.713	0.849	
<i>Work Engagement</i>	0.812	0.643	0.706	0.770

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Seperti terlihat pada tabel di atas, dapat disimpulkan nilai akar *Average Variance Extracted (AVE)* setiap variabel ada yang lebih tinggi dan ada yang lebih rendah daripada nilai korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya dalam model. Dengan ini maka dapat dikatakan sesuai uji dengan akar *Average Variance Extracted (AVE)* ini model tidak memiliki *Discriminant Validity* yang baik.

Namun karena berdasar uji *Convergent Validity* dan uji reliabilitas sudah didapatkan item-item dan variabel yang layak, dan analisis *Discriminant Validity* menggunakan nilai *Cross Loadings* sudah menunjukkan hasil yang baik, serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)* sudah memenuhi syarat, maka analisis SEM PLS tetap layak untuk dilanjutkan (Haryono, 2017).

4.2.1.2 Uji Inner Model

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat nilai *R Square* (R^2), *F Square* (f^2), *Predictive Relevance* (Q^2), dan uji *Goodness of Fit* (GoF), serta uji pengaruh antar variabel.

A. Analisis *R Square* (R^2)

Riset ini bertujuan untuk mengukur proporsi variabilitas konstruk eksogen yang dapat diperhitungkan oleh variabilitas konstruk endogen. Tujuan dari penelitian ini juga untuk mengevaluasi seberapa baik model persamaan struktural bekerja. Semakin baik persamaan struktural, maka variabel eksogen semakin dapat menjelaskan variabel endogen, yang diukur dengan nilai *R Square*. Hasil perhitungan nilai *R Square* ditunjukkan pada Tabel 4.16 berikut:

Tabel 4.16: Nilai *R Square*

Variabel	<i>R Square</i>
Kinerja Sumber Daya Manusia (<i>Employee Performance</i>)	0.744
Keterikatan Kerja (<i>Work Engagement</i>)	0.538

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Latan (2015:81), nilai *R Square* sebesar 0.67, 0.33 dan 0.19 dapat disimpulkan bahwa model kuat, menengah, dan lemah. Berdasarkan hasil pengukuran di atas dapat dikatakan pengaruhnya kuat. Hasil output di atas menunjukkan bahwa nilai

R Square memiliki arti besarnya persentase sumbangan pengaruh variabel eksogen terhadap endogen. *R Square* variabel *Work Engagement* sebesar 0.538 (53.8%) artinya sumbangan pengaruh variabel *Leader-Member Exchange (LMX)* dan *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Work Engagement* sebesar 53.8% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti. *R Square* variabel *Employee Performance* sebesar 0.744 (74.4%) artinya sumbangan pengaruh variabel *Leader-Member Exchange (LMX)*, *Perceived Organizational Support (POS)*, dan *Work Engagement* terhadap *Employee Performance* sebesar 74.4% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti.

B. Effect size (f^2)

Untuk menentukan apakah variabel laten eksternal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel laten endogen (Ghozali dan Latan, 2015: 78), gunakan rumus matematis berikut:

$$f^2 = \frac{R^2 \text{ include} - R^2 \text{ exclude}}{1 - R^2 \text{ include}}$$

Jika nilai f^2 menghasilkan nilai 0.02 maka pengaruh variabel laten eksogen kecil, nilai 0.15 menunjukkan pengaruh variabel laten eksogen sedang, dan nilai 0.35 menunjukkan pengaruh variabel laten eksogen signifikan (Ghozali dan Latan, 2015: 81). Tabel 4.17 berikut menampilkan hasil perhitungan nilai F Square:

Tabel 4.17: Nilai *F Square*

Pengaruh Antar Variabel	<i>F Square</i>
LMX (X1) → <i>Work Engagement</i> (Y1)	0.085
POS (X2) → <i>Work Engagement</i> (Y1)	0.270
LMX (X1) → <i>Employee Performance</i> (Y2)	0.066
POS (X2) → <i>Employee Performance</i> (Y2)	0.108
<i>Work Engagement</i> (Y1) → <i>Employee Performance</i> (Y2)	0.450

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Berpedoman data di atas dapat diketahui hasil sebagai berikut:

1. Variabel *Leader-Member Exchange (LMX)* terhadap *Work Engagement* nilai *f square* sebesar 0.085, maka dampaknya terhitung kecil.
2. Variabel *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Work Engagement* nilai *f square* sebesar 0.270, maka dampaknya terhitung sedang.
3. Variabel *Leader-Member Exchange (LMX)* terhadap *Employee Performance* nilai *f square* sebesar 0.066, maka dampaknya terhitung kecil.
4. Variabel *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Employee Performance* nilai *f square* sebesar 0.108, maka dampaknya terhitung sedang.
5. Variabel *Work Engagement* terhadap *Employee Performance* nilai *f square* sebesar 0.450, maka dampaknya terhitung besar.

C. *Predictive Relevance (Q²)*

Predictive Relevance (Q²) sering disebut sebagai Stone-Geisser. Jika hasil pengujian ini lebih besar dari 0, maka akan memperlihatkan kapasitas model untuk prediksi (Hussein, 2015:25). Berikut persamaan uji Q²

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) * (1 - R2^2) \dots (1 - Rp^2).$$

R1², R2², dan seterusnya ialah *R Squares* variabel eksogen dalam model persamaan. Jika Q² lebih dari 0 maka model memiliki relevansi prediktif, dan jika Q² kurang dari 0 maka model tidak memiliki relevansi prediktif (Ghozali dan Latan, 2015:81). Menggunakan Excel, tes Q² dikalkulasi sebagai berikut:

$$Q^2 = (1 - (1 - 0.744^2) * (1 - 0.538^2)) = 0.882$$

Dari perhitungan di atas didapatkan hasil 0.882. Karena nilai Q² lebih besar dari 0 maka model tersebut memiliki *Predictive Relevance*.

D. *Goodness of Fit Index (GoF)*

Untuk menilai model struktural dan kalkulasi secara keseluruhan. Indeks GoF ini ialah metrik tunggal yang dipergunakan untuk menilai seberapa baik model kalkulasi (model luar) dan model struktural direalisasikan bersama-sama (model dalam). Tujuan evaluasi GoF ialah untuk mengevaluasi kinerja model PLS baik selama tahap kalkulasi maupun dalam model struktural dengan menekankan pada prediksi kinerja model secara

keseluruhan, yang dapat ditentukan dengan penggunaan rumus di bawah ini:
(Tetenhaus, 2004 dalam Hussein, 2015:25).

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

Kriteria nilai 0.10 berarti indeks GoF kecil (*small*), nilai 0.25 berarti indeks GoF menengah (*medium*), dan nilai 0.36 berarti indeks GoF besar (*large*) (Ghozali dan Latan, 2015:83). Uji GoF dihitung dengan dengan Ms. Excel sebagai berikut:

$$\text{Average AVE} = \text{Average} (0.564, 0.548, 0.721, 0.593) = 0.607$$

$$\text{Average } R^2 = \text{Average} (0.744, 0.538) = 0.641$$

$$\text{GoF} = \text{SQRT}(0.607 \times 0.641) = \mathbf{0.624}$$

Dari perhitungan di atas didapatkan hasil 0.624. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan jika GoF besar.

4.2.2 Pengujian Hipotesis (Pengaruh Antar Variabel)

Pada tahap uji hipotesis riset akan diteliti apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor-faktor independen terhadap variabel dependen pada tahap proses pengujian hipotesis ini. Dengan menguji koefisien jalur, yang menampilkan koefisien parameter dan nilai signifikansi statistik t, hipotesis yang diberikan diuji. Informasi tentang hubungan antara variabel penelitian dapat ditemukan dalam signifikansi parameter yang dikalkulasikan. Mempergunakan probabilitas 0.05, hipotesis yang disarankan hanya dapat ditolak atau diterima.

Estimasi output untuk pengujian model struktural ditunjukkan pada Tabel 4.18 di bawah ini:

Tabel 4.18: Hasil Pengukuran *Path Coefficients*

Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
<i>LMX → Employee Performance</i>	0.193	0.203	0.086	2.259	0.024
<i>LMX → Work Engagement</i>	0.283	0.287	0.106	2.679	0.008
<i>POS → Employee Performance</i>	0.268	0.262	0.094	2.856	0.004
<i>POS → Work Engagement</i>	0.504	0.509	0.089	5.680	0.000
<i>Work Engagement → Employee Performance</i>	0.499	0.494	0.098	5.071	0.000

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

4.2.2.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis berdasar pada nilai *t statistics* dengan tingkat signifikansi 0.05 (Haryono, 2017:410):

- Ho diterima bila *t statistics* < 1.96 (tidak berpengaruh)
- Ho ditolak bila *t statistics* ≥ 1.96 (berpengaruh)

Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis juga berdasar pada nilai signifikansi (Haryono, 2017:410):

- Jika nilai *P Value* > 0.05 maka Ho diterima (tidak berpengaruh)
- Jika nilai *P Value* ≤ 0.05 maka Ho ditolak (berpengaruh)

Hasil Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 dari penelitian ini ialah bila sumber daya manusia semakin terikat dengan pekerjaan, maka kinerja sumber daya manusia semakin tinggi. Berdasarkan hasil pengukuran *path coefficient* yang ditunjukkan pada Tabel 4.18 di atas menunjukkan hubungan antar variabel Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) dan Kinerja Sumber Daya Manusia (*Employee Performance*) yang didapat nilai *P Values* < 0.05 (0.000) dan *t statistics* > 1.96 (5.071), sehingga H_0 ditolak. Nilai koefisien (kolom *Original Sample*) positif artinya pengaruhnya positif, yaitu jika keterikatan kerja meningkat maka kinerja sumber daya manusia juga meningkat dan sebaliknya.

Hasil Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 dari riset ini ialah bila interaksi pimpinan dengan bawahan semakin berkualitas, maka kinerja sumber daya manusia semakin tinggi. Berdasarkan hasil pengukuran *path coefficient* yang ditunjukkan pada Tabel 4.18 di atas menunjukkan hubungan antar variabel *Leader-Member Exchange (LMX)* dan Kinerja Sumber Daya Manusia (*Employee Performance*) yang didapat nilai *P Values* < 0.05 (0.024) dan *t statistics* > 1.96 (2.679), sehingga H_0 ditolak. Nilai koefisien (kolom *Original Sample*) positif artinya pengaruhnya positif, yaitu jika kualitas interaksi pimpinan dengan bawahan semakin tinggi maka kinerja sumber daya manusia juga meningkat dan sebaliknya.

Hasil Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 dari riset ini ialah bila interaksi pimpinan dengan bawahan semakin berkualitas, maka keterikatan sumber daya manusia dengan pekerjaannya semakin tinggi. Berdasarkan hasil pengukuran *path coefficient* yang ditunjukkan pada Tabel 4.18 di atas menunjukkan hubungan antar variabel *Leader-Member Exchange (LMX)* dan Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) yang didapat nilai *P Values* < 0.05 (0.008) dan *t statistics* > 1.96 (2.259), sehingga *H₀* ditolak. Nilai koefisien (kolom *Original Sample*) positif artinya pengaruhnya positif, yaitu jika kualitas interaksi pimpinan dengan bawahan semakin tinggi maka keterikatan kerja juga meningkat dan sebaliknya.

Hasil Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 dari riset ini ialah bila dukungan organisasi yang dirasakan semakin baik, maka keterikatan sumber daya manusia dengan pekerjaannya semakin tinggi. Berdasarkan hasil pengukuran *path coefficient* yang ditunjukkan pada Tabel 4.18 di atas menunjukkan hubungan antar variabel *Perceived Organizational Support (POS)* dan Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) yang didapat nilai *P Values* < 0.05 (0.000) dan *t statistics* > 1.96 (5.680), sehingga *H₀* ditolak. Nilai koefisien (kolom *original sample*) positif artinya pengaruhnya positif, yaitu jika dukungan organisasi yang dirasakan semakin baik maka keterikatan kerja juga meningkat dan sebaliknya.

Hasil Uji Hipotesis 5

Hipotesis 5 dari riset ini ialah bila dukungan organisasi yang dirasakan semakin baik, maka kinerja sumber daya manusia semakin tinggi. Berdasarkan

hasil pengukuran *path coefficient* yang ditunjukkan pada Tabel 4.18 di atas menunjukkan hubungan antar variabel *Perceived Organizational Support (POS)* dan Kinerja Sumber Daya Manusia (*Employee Performance*) yang didapat nilai *P Values* < 0.05 (0.004) dan *t statistics* > 1.96 (2.856), sehingga *Ho* ditolak. Nilai koefisien (kolom *Original Sample*) positif artinya pengaruhnya positif, yaitu jika dukungan organisasi yang dirasakan semakin baik maka kinerja sumber daya manusia juga meningkat dan sebaliknya.

4.2.2.2 Uji Pengaruh Variabel Mediasi

Uji pengaruh variabel mediasi dilakukan dengan pengukuran *Specific Indirect Effect*. Uji ini mengacu pada efek prediktor pada hasil yang diintervensi oleh satu variabel atau lebih yang beroperasi secara berurutan (MacKinnon, 2012). Uji ini untuk mengetahui seberapa besar peran variabel mediasi dalam hal ini *Work Engagement* memediasi pengaruh *Leader-Member Exchange (LMX)* dan *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Employee Performance*.

Hasil analisis jalur atau uji pengaruh mediasi dapat dilihat pada output *Specific Indirect Effect*, jika nilai *P Value* kurang dari 0.05 maka terjadi pengaruh mediasi. Hasil pengukuran pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada Tabel 4.19 berikut:

Tabel 4.19: Hasil Pengukuran *Specific Indirect Effects*

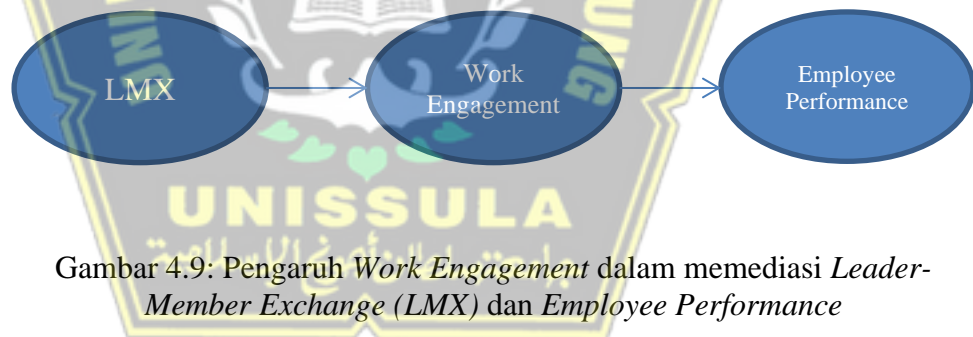
Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
<i>LMX</i> → <i>Work Engagement</i> → <i>Employee Performance</i>	0.141	0.138	0.052	2.694	0.007

<i>POS</i> → <i>Work Engagement</i>	0.251	0.252	0.071	3.520	0.000
→ <i>Employee Performance</i>					

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Hasil Uji Mediasi *LMX* → *Work Engagement* → *Employee Performance*

Work Engagement secara signifikan memediasi pengaruh *Leader-Member Exchange (LMX)* terhadap *Employee Performance*. Hal ini berdasarkan analisis *Indirect Effect* yang didapat nilai *P Value* pengaruh tidak langsung *Leader-Member Exchange (LMX)* terhadap *Employee Performance* melalui *Work Engagement* sebesar 0.007 kurang dari 0.05. Artinya jika kualitas interaksi antara pimpinan dan bawahan tinggi maka akan meningkatkan keterikatan kerja yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.



Gambar 4.9: Pengaruh *Work Engagement* dalam memediasi *Leader-Member Exchange (LMX)* dan *Employee Performance*

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Hasil Uji Mediasi *POS* → *Work Engagement* → *Employee Performance*

Work Engagement secara signifikan memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Employee Performance*. Hal ini berdasar analisis *Indirect Effect* yang didapat nilai *P Value* pengaruh tidak langsung *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *Employee Performance*

melalui *Work Engagement* sebesar 0.000 kurang dari 0.05. Artinya jika dukungan organisasi yang dirasakan semakin tinggi maka akan meningkatkan keterikatan kerja yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.



Gambar 4.10: Pengaruh *Work Engagement* dalam memediasi *Perceived Organizational Support (POS)* dan *Employee Performance*

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

4.2.3 Pembahasan Hipotesis

4.2.3.1 Pengaruh Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) terhadap Kinerja

Sumber Daya Manusia

Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh keterikatan kerja. Nilai pengaruh positif menunjukkan arah hubungan yang selaras, jika keterikatan kerja semakin tinggi, maka kinerja sumber daya manusia akan semakin meningkat. Pada hubungan antara keterikatan kerja dengan kinerja sumber daya manusia, indikator yang terkuat ialah karyawan merasakan antusiasme saat bekerja. Berdasarkan jawaban responden yang diperoleh dari pertanyaan terbuka kuesioner, mereka menyatakan bahwa antusiasme saat bekerja ditunjukkan dengan menyelesaikan tugas atau pekerjaan dengan baik dan tepat waktu serta adanya keinginan untuk mempelajari hal-hal yang baru. Melihat hal ini tentunya organisasi harus memastikan agar antusiasme karyawan terus terjaga dengan baik. Ada beragam cara yang dapat dilakukan oleh

organisasi dalam mempertahankan iklim kerja seperti ini. Misalnya saja dengan terus melakukan inovasi, memberikan tantangan kepada karyawan dan yang terpenting ialah menyediakan sumber daya yang dibutuhkan agar karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan maksimal. Keterikatan kerja akan terbentuk ketika formulasi antara tantangan pekerjaan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengatasi tantangan tersebut tersedia (Tadić et al., 2015). Ada beragam cara yang dapat diterapkan oleh organisasi untuk memberikan tantangan kepada karyawan misalnya dengan meningkatkan target KPI (*Key Performance Indicator*) secara periodik yang diimbangi dengan penerapan *rewards* dan *punishment* yang tepat sasaran. Hal lain bisa dilakukan dengan *job rotation*, sehingga karyawan dapat mempelajari hal baru, memperluas wawasan dan menambah pengetahuan mereka. *Job rotation* juga dapat digunakan sebagai sarana bagi organisasi untuk melihat *the right person in the right position*. Jika organisasi dapat menerapkannya dengan baik, maka keterikatan kerja karyawan akan terus terjaga yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya. Knight et al. (2017) dalam studinya menyimpulkan bahwa karyawan yang terikat dengan pekerjaannya akan meningkatkan kinerjanya. Hasil ini juga sejalan dengan riset yang dilakukan sebelumnya oleh Salanova et al. (2014) yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara keterikatan kerja dengan kinerja karyawan.

4.2.3.2 Pengaruh *Leader-Member Exchange (LMX)* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa performa sumber daya manusia dipengaruhi oleh kualitas interaksi antara pimpinan dengan bawahan. Nilai pengaruh positif menunjukkan arah hubungan yang selaras, jika kualitas interaksi antara pimpinan dengan bawahan semakin baik, maka performa karyawan akan semakin meningkat. Salah satu indikator yang terkuat dari hubungan antara interaksi pimpinan dan bawahan dengan performa sumber daya manusia terletak pada dimensi pengaruh (*affect*) dimana pimpinan ialah sosok yang menyenangkan untuk berdiskusi. Berdasarkan jawaban responden dari pertanyaan terbuka kuesioner, mereka menginginkan sosok pimpinan yang mampu mengarahkan dengan jelas, mampu menyerap aspirasi, memberikan solusi, memberikan *feedback* dan mau menerima masukan dari bawahan. Selain itu bawahan juga mengidamkan pimpinan yang bisa diajak bertukar pikiran dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Jika bawahan merasa nyaman ketika berdiskusi dengan atasannya, maka semua hal dapat dikomunikasikan dengan baik, tidak akan ada lagi *gap* yang membatasi. Komunikasi merupakan kunci dari keberhasilan suatu hubungan dan menjadi alat yang paling penting bagi seorang pimpinan untuk dapat mempengaruhi bawahannya (Newman et al., 2020). Melalui komunikasi inilah seorang pimpinan dapat menyampaikan arahan yang jelas kepada bawahannya mengenai tujuan dan ekspektasi yang diharapkan oleh organisasi. Sebaliknya bagi bawahan, komunikasi menjadi sarana untuk menyampaikan permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan sehari-hari. Seorang

pimpinan harus mampu mencairkan suasana, agar bawahan dapat menyampaikan kendalanya dengan lugas. Untuk itu organisasi harus memastikan pimpinan-pimpinannya paham mengenai hal ini dan menerapkannya dengan baik. Mengingat tidak semua pimpinan memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik, maka organisasi harus dapat memfasilitasinya dengan menyediakan wadah yang aman dan nyaman untuk mempertemukan atasan dan bawahan di dalam satu forum diskusi yang membangun. Misalnya saja bisa dikemas dalam forum yang bersifat kasual seperti *coffee corner*, *lunch meeting* atau *outing* dimana atasan dan bawahan bisa berinteraksi dengan lebih rileks. Jika kendala-kendala yang membatasi komunikasi sudah hilang, maka hubungan antara pimpinan dengan bawahan akan terjalin dengan baik. Kualitas interaksi yang baik akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Hal ini selaras dengan beberapa riset yang lebih dulu dilakukan yang menyimpulkan bahwa interaksi antara pimpinan dengan bawahan (LMX) berpengaruh terhadap kinerja (Hasib et al., 2020; Lin et al., 2017; Zeb et al., 2019).

4.2.3.3 Pengaruh *Leader-Member Exchange (LMX)* terhadap Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa selain kinerja sumber daya manusia, kualitas interaksi antara pimpinan dengan bawahan juga berpengaruh terhadap keterikatan kerja. Nilai pengaruh positif menunjukkan arah hubungan yang selaras, jika kualitas interaksi antara pimpinan dengan bawahan semakin baik, maka keterikatan kerja karyawan akan semakin meningkat. Indikator yang

terkuat pada hubungan antara LMX dengan keterikatan kerja adalah bawahan menghormati pengetahuan dan kompetensi pimpinan dalam pekerjaan. Swanson et al. (2020) mendefinisikan kompetensi pimpinan sebagai kapabilitas yang dimiliki seorang pemimpin dalam hal pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan perilaku untuk melakukan pekerjaannya. Untuk itu kompetensi dipandang sebagai sumber daya yang penting untuk dimiliki dan dimanfaatkan oleh seorang pemimpin. Dalam konteks hubungan interaksi antara pimpinan dengan bawahan, kompetensi menjadi hal penting agar hubungan yang berkualitas dapat terbentuk. Hal ini diperkuat dengan jawaban responden yang diperoleh dari pertanyaan terbuka kuesioner, mereka menyatakan bahwa rasa hormat yang diberikan kepada pimpinan didasarkan pada kemampuan dan kompetensi pimpinan yang ditunjukkan dalam pekerjaan sehari-hari. Pimpinan yang kompeten dapat memberikan arahan kepada bawahan dengan jelas apa yang menjadi target dan bagaimana mencapainya, sehingga bawahan memiliki pemahaman yang jelas dapat menyelesaikan tugasnya baik. Pimpinan yang kompeten juga dapat memahami kendala yang dialami bawahan dan memberikan solusi nyata sehingga permasalahan tidak berlarut-larut. Mereka mengambil keputusan dengan cepat dan dapat dipertanggung jawabkan. Hal seperti inilah yang membuat bawahan memberikan rasa hormat profesional kepada pimpinannya. Kualitas LMX yang tinggi membuat karyawan merasa lebih mampu dalam menyelesaikan pekerjaannya dan menunjukkan tingkat kinerja yang tinggi (Schermuly & Meyer, 2015). Sebaliknya, Martin et al. (2016) menyatakan kualitas LMX yang rendah hanya akan menimbulkan biaya yang besar dibanding yang seharusnya karena

bawahan yang merasa diabaikan cenderung tidak terikat dengan pekerjaan dan berperilaku kontraproduktif. Hal ini tentu saja sangat merugikan bagi organisasi karena selain biaya yang membengkak juga kinerja yang diharapkan tidak optimal. Hal ini sejalan dengan penelitian Radstaak & Hennes (2017) yang menyatakan bahwa karyawan yang melaporkan hubungan berkualitas tinggi dengan atasan mereka cenderung lebih terlibat dengan pekerjaannya. Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Altinay et al. (2019) juga disimpulkan bahwa LMX memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan kerja.

4.2.3.4 Pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa keterikatan kerja dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi. Nilai pengaruh positif menunjukkan arah hubungan yang selaras, jika dukungan yang diberikan oleh organisasi dinilai semakin baik oleh karyawan, maka keterikatan karyawan dengan pekerjaannya akan semakin meningkat. Pada hubungan antara persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi (POS) dengan keterikatan kerja, indikator yang terkuat adalah keberhasilan kerja karyawan yang diakui oleh organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan ingin mendapatkan apresiasi dan pengakuan dari organisasi terkait dengan keberhasilan yang sudah dicapainya. Ada banyak hal yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk memberikan apresiasi dan penghargaan kepada karyawan. Penghargaan dapat diberikan dalam dua bentuk: moneter dan non moneter (Rai et al., 2018). Penghargaan moneter bisa

diberikan dalam bentuk kenaikan gaji ekstra di luar kenaikan yang bersifat periodik, misalnya: kenaikan gaji biasanya dilakukan di awal tahun, namun organisasi bisa menerapkan kenaikan gaji ekstra di pertengahan tahun atau di waktu dimana karyawan melakukan suatu pencapaian yang luar biasa. Bentuk penghargaan moneter lainnya bisa diberikan kepada karyawan berupa bonus, misalnya satu atau dua kali gaji atau sekian persen dari margin yang diperoleh perusahaan. Skema ini tentu saja bisa disesuaikan dengan tingkat pencapaian karyawan. Hua et al. (2020) menyatakan bahwa pemberian penghargaan moneter terbukti dapat meningkatkan keterikatan kerja. Sedangkan penghargaan non moneter bisa diberikan dalam bentuk yang lebih beragam, misalnya dengan memberikan kesempatan jenjang karir/promosi, program pelatihan dan pengembangan, memberikan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan professional (Peluso et al., 2017) seperti jam kerja yang lebih fleksibel disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi karyawan. Berbagai dukungan yang diberikan organisasi ini pada akhirnya akan meningkatkan keterikatan kerja sumber daya manusia. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Caesens & Stinglhamber (2014) yang menyatakan bahwa POS berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja.

4.2.3.5 Pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap Kinerja

Sumber Daya Manusia

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh

organisasi. Nilai pengaruh positif menunjukkan arah hubungan yang selaras, jika persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi semakin baik, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Salah satu indikator yang terkuat menunjukkan dukungan organisasi adalah kesejahteraan karyawan diperhatikan oleh organisasi. Ini dapat diartikan bahwa perhatian yang diberikan oleh organisasi terhadap kesejahteraan karyawan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja mereka. Untuk itu organisasi harus memahami dengan jelas faktor apa saja yang dapat mensejahterakan karyawan. Kesejahteraan sangat identik dengan kompensasi finansial. Rivai (2011) menyatakan kompensasi finansial dibagi menjadi dua yaitu kompensasi finansial langsung seperti gaji, bonus dan insentif serta kompensasi finansial tidak langsung yang merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan mereka. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi, tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain. Kompensasi akan membantu organisasi untuk menciptakan, memelihara dan mempertahankan produktivitas dan kinerja. Tanpa kompensasi finansial yang memadai karyawan menjadi tidak terpicu untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini diperkuat dengan jawaban responden terhadap pertanyaan terbuka kuesioner yang menyatakan bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan mereka dalam bentuk kenaikan gaji tahunan, tunjangan sesuai dengan keterampilan dan jabatan, tunjangan relokasi bagi karyawan yang ditempatkan di luar kota, jaminan kesehatan dan sosial yang di dalamnya termasuk jaminan hari tua, kecelakaan kerja, kematian dan pensiun, fasilitas ekstra yang mendukung pekerjaan seperti

tunjangan pulsa dan lain sebagainya. Berbagai bentuk dukungan yang diberikan organisasi ini pada akhirnya memicu karyawan untuk memberikan kinerja terbaik dan terus meningkatkannya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Biswas & Kapil (2017) bahwa POS mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya. Penelitian lain juga menemukan bahwa POS berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (Akhtar et al., 2017; Karaalioglu & Karabulut, 2019; Khan & Ghufuran, 2018).

4.2.3.6 Pengaruh Tidak Langsung *Leader-Member Exchange (LMX)* dan *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Dimediasi oleh Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa keterikatan kerja memediasi hubungan antara kualitas interaksi pimpinan dengan bawahan (LMX) dan persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi (POS) terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini dapat diartikan jika kualitas interaksi antara pimpinan dengan bawahan semakin tinggi, maka keterikatan kerja akan semakin tinggi sehingga berakibat kinerja sumber daya manusia juga semakin meningkat. Demikian pula jika dukungan yang diberikan oleh organisasi (POS) dirasakan baik, maka keterikatan kerja akan semakin tinggi sehingga kinerja sumber daya manusia juga semakin meningkat.

Rasa hormat profesional (*professional respect*) merupakan dimensi yang terkuat dari LMX dibandingkan dengan tiga dimensi lainnya (Peterson, & Aikens, 2017). Hal ini dapat diartikan bahwa pengetahuan, kemampuan dan kompetensi seorang pimpinan merupakan faktor utama yang membuat bawahan menjalin

hubungan baik dengan atasannya sehingga kinerjanya menjadi lebih baik. Ini bisa dilakukan dengan melakukan evaluasi dan memetakan *competency gap* yang ada. Berangkat dari *competency gap* yang ditemukan, organisasi kemudian menyusun program pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk menutup *gap* tersebut. Program ini harus bersifat terus menerus, mengingat tuntutan kompetensi dari suatu pekerjaan terus berkembang dan berubah. Jika organisasi mampu memastikan pimpinan-pimpinannya memiliki kompetensi dan kemampuan yang sesuai maka hal ini akan mendorong peningkatan kinerja sumber daya manusia.

Indikator yang terkuat dari POS ditunjukkan dengan kesejahteraan karyawan diperhatikan oleh organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kesejahteraan menjadi faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja sumber daya manusia. Seperti sudah dijelaskan di atas, karyawan menilai kesejahteraan dari sisi finansial. Jika dilihat dari data responden, sebagian besar sudah berusia matang hampir 70% di atas 40 tahun. Pada usia ini orang cenderung sudah berkeluarga dan punya kehidupan yang lebih mapan. Tentu saja kebutuhannya berbeda dengan karyawan yang lebih muda. Organisasi harus jeli dalam melihat kebutuhan dari karyawan dengan demografi seperti ini. Bentuk program yang dibuat juga harus menyesuaikan, misalnya dengan mengadakan program pembiayaan umroh dan haji bagi yang muslim dan wisata religi bagi non-muslim, *car ownership program*, beasiswa pendidikan untuk anak karyawan dan program lain di luar *basic requirements* seperti kenaikan gaji, tunjangan sosial, tunjangan kesehatan, dan fasilitas kerja yang memadai. Jika dukungan yang diberikan organisasi

dirasakan baik oleh karyawan maka mereka akan terdorong untuk memberikan kinerja yang lebih baik.

Hasil temuan ini juga membuktikan bahwa jika organisasi ingin meningkatkan kinerja sumber daya manusia, maka harus memastikan kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan terjalin baik dengan menjaga kompetensi para pimpinannya serta memberikan dukungan kepada karyawan dalam bentuk peningkatan kesejahteraan di luar *basic requirements*, kedua hal tersebut terbukti dapat meningkatkan keterikatan karyawan dengan pekerjaannya yang pada akhirnya meningkatkan kinerja sumber daya manusia.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menyimpulkan temuan yang didapati setelah melakukan penelitian mengenai model peningkatan kinerja sumber daya manusia berbasis keterikatan kerja, kualitas interaksi pimpinan dengan bawahan dan persepsi dukungan organisasi. Temuan yang didapat dapat digunakan oleh praktisi maupun akademisi untuk lebih dapat meningkatkan praktik manajemen sumber daya manusia khususnya dalam hal peningkatan kinerja sumber daya manusia. Penelitian ini masih mempunyai keterbatasan yang selanjutnya dapat menjadi riset gap bagi peneliti mendatang untuk menggali lebih dalam.

5.1 Simpulan

Berpedoman pada hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan berikut:

5.1.1 Masalah Penelitian

Riset ini mendapatkan hasil yang memberikan bukti dan kesimpulan untuk menjawab permasalahan riset secara singkat, yaitu untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia bisa dilakukan dengan meningkatkan keterikatan kerja karyawan (*work engagement*), kualitas interaksi antara pimpinan dengan bawahan (*Leader-Member Exchange/LMX*) dan persepsi karyawan terhadap

dukungan yang diberikan oleh organisasi (*Perceived Organizational Support/POS*).

5.1.2 Simpulan Hipotesis

Berpedoman pada hipotesis yang dirumuskan, didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

- a. Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) berpengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja sumber daya manusia dengan nilai t-statistik sebesar 5.071 lebih dari t-tabel 1.96 artinya semakin karyawan terikat dengan pekerjaannya maka kinerjanya akan semakin meningkat, sehingga hipotesis 1 diterima. Indikator terkuat dari hubungan ini adalah antusiasme karyawan saat bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa jika organisasi dapat menjaga antusiasme karyawan dengan memberikan tantangan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan, maka kinerja sumber daya manusia dapat optimal.
- b. *Leader-Member Exchange (LMX)* berpengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja sumber daya manusia dengan nilai t-statistik sebesar 2.259 lebih dari t-tabel 1.96 artinya semakin tinggi kualitas interaksi antara pimpinan dengan bawahan maka kinerja sumber daya manusia akan semakin meningkat, sehingga hipotesis 2 diterima. Indikator terkuat dari hubungan ini adalah pimpinan yang menyenangkan untuk berdiskusi. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan harus dapat berkomunikasi dengan baik agar dapat mengarahkan dan mempengaruhi bawahan untuk memberikan kinerja terbaik.

- c. *Leader-Member Exchange (LMX)* berpengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap keterikatan kerja (*Work Engagement*) dengan nilai t-statistik sebesar 2.679 lebih dari t-tabel 1.96 artinya semakin tinggi kualitas interaksi antara pimpinan dengan bawahan akan mendorong karyawan untuk semakin terikat dengan pekerjaannya, sehingga hipotesis 3 diterima. Indikator terkuat dari hubungan ini adalah bawahan menghormati pengetahuan dan kompetensi pimpinannya. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan yang kompeten terbukti dapat meningkatkan keterikatan kerja bawahan.
- d. *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap keterikatan kerja (*Work Engagement*) dengan nilai t-statistik sebesar 5.680 lebih dari t-tabel 1.96 artinya semakin baik dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan maka akan mendorong karyawan untuk semakin terikat dengan pekerjaannya, sehingga hipotesis 4 diterima. Indikator terkuat dari hubungan ini adalah keberhasilan kerja karyawan yang diakui oleh organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa apresiasi yang ditunjukkan organisasi kepada karyawan baik dalam bentuk finansial ataupun non finansial terbukti meningkatkan keterikatan kerja karyawan.
- e. *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja sumber daya manusia dengan nilai dengan nilai t-statistik sebesar 2.856 lebih dari t-tabel 1.96 artinya semakin baik dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan maka

akan semakin meningkatkan kinerja karyawan, sehingga hipotesis 5 diterima. Indikator terkuat dari hubungan ini adalah kesejahteraan karyawan diperhatikan oleh organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa perhatian yang diberikan organisasi terhadap kesejahteraan karyawan dalam bentuk kompensasi yang bersifat moneter seperti gaji, bonus dan insentif serta kompensasi moneter yang bersifat tidak langsung seperti asuransi, tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain terbukti meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

- f. Keterikatan kerja (*Work Engagement*) terbukti memediasi hubungan antara *Leader-Member Exchange (LMX)* dan *Perceived Organizational Support (POS)* dengan kinerja sumber daya manusia.

5.2 Implikasi Teoritis

Riset ini dapat dimanfaatkan untuk menambah pengetahuan dan wawasan tentang peningkatan kinerja sumber daya manusia. Berpedoman pada model empirik yang dibangun dalam riset ini memiliki potensi untuk memperkuat ide-ide teoritis dan menawarkan dukungan empiris terhadap penelitian terdahulu. Kualitas interaksi antara pimpinan dan bawahan (LMX) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja dan kinerja sumber daya manusia. Hasil riset ini mendukung penelitian yang lebih dulu dilakukan oleh Tanskanen et al. (2019) dan Dhar (2017) yang menyatakan bahwa LMX memiliki pengaruh yang kuat terhadap keterikatan kerja. Selanjutnya Wang (2016) dalam hasil risetnya menyimpulkan bahwa hubungan positif yang terjalin antara atasan dan

bawahannya dapat mendorong karyawan untuk tetap tinggal dengan organisasi dan meningkatkan kinerjanya.

Dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan (POS) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja dan kinerja sumber daya manusia. Temuan ini selaras dengan hasil riset dari Caesens & Stinglhamber (2014) yang menyimpulkan bahwa semakin karyawan merasakan dukungan dan dihargai oleh organisasi maka mereka akan semakin terserap oleh tugas-tugasnya dan melakukan pekerjaan mereka dengan penuh dedikasi dan semangat. Selanjutnya Farooqi et al. (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa dukungan yang diberikan organisasi seperti keadilan dalam penilaian kinerja, promosi dan penghargaan terbukti berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja.

Keterikatan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Keterikatan kerja juga memediasi hubungan antara LMX & POS dengan kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian yang dilakukan oleh W. Kim et al. (2019) menunjukkan karyawan yang mengalami peningkatan keterikatan kerja dengan membangun dan memanfaatkan sumber daya yang memadai terbukti memiliki kinerja yang lebih baik.

5.3 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang didapatkan dari penelitian ini adalah bahwa atasan (*leader*) harus menyadari pentingnya hubungan yang berkualitas tinggi dengan bawahannya, hal ini dikarenakan *Leader-Member Exchange (LMX)*

memiliki pengaruh terhadap keterikatan kerja dan kinerja sumber daya manusia. LMX yang berkualitas tinggi ditunjukkan dengan seberapa baik atasan dapat mempengaruhi bawahannya, seberapa jauh bawahan memberikan kontribusinya dan bagaimana bawahan menunjukkan rasa hormat profesional kepada pimpinannya. Faktor lain yang menunjukkan LMX adalah loyalitas yang ditunjukkan pimpinan kepada bawahan. Pimpinan memiliki peran dominan dalam menentukan keberhasilan dari hubungan ini, karena mereka memiliki posisi yang lebih tinggi yang memegang kontrol penuh terhadap bawahan. Pimpinan harus memahami faktor-faktor ini agar dapat mengembangkan dan memelihara hubungan baik dengan bawahannya. Ketika pimpinan berhasil memiliki hubungan yang baik dengan bawahan, hal ini akan menumbuhkan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan meningkatkan kinerjanya.

Penelitian ini juga menemukan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki pengaruh terhadap keterikatan kerja dan kinerja sumber daya manusia. Hasil ini dengan jelas menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan dukungan dari organisasi dalam bentuk perhatian, kepedulian dan pengakuan, ditemukan lebih terikat dengan pekerjaan dan memiliki kinerja yang lebih baik. Untuk memastikan bahwa karyawan merasakan dukungan tersebut, perusahaan harus memiliki program yang baik dan mengevaluasi penerapannya. Evaluasi penting bagi perusahaan untuk mengetahui seberapa baik program tersebut dirasakan oleh karyawan. Perusahaan harus proaktif dalam mendapatkan umpan balik (*feedback*) dan masukan dari karyawan, sehingga dukungan yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan mereka. Program komunikasi yang

aman dimana karyawan dapat menyampaikan perhatian/keprihatinan dan gagasannya tentang jenis dukungan yang mereka butuhkan bisa menjadi pilihan yang baik. Perusahaan harus menyambut masukan tersebut dengan mewujudkannya dalam bentuk nyata yang dapat dirasakan oleh karyawan. Ketika perusahaan dapat mengelola lingkaran ini dengan baik, kinerja karyawan akan meningkat dan pada akhirnya membawa manfaat bagi perusahaan.

Kontribusi lain dari penelitian ini terhadap praktik HR adalah bahwa keterikatan kerja memediasi hubungan antara *Leader-Member Exchange (LMX)* dan *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan pada temuan tersebut, perusahaan perlu memfokuskan dan menggabungkan faktor-faktor ini untuk mencapai tujuan. Pemimpin sebagai wakil manajemen harus mampu menerjemahkan tujuan perusahaan kepada bawahannya. Mereka harus bertindak sebagai panutan dengan sikap positif dengan menciptakan lingkungan kerja yang aman yang dapat menumbuhkan keterikatan karyawan dengan pekerjaannya. Perusahaan juga perlu memastikan bahwa dukungan yang diberikan kepada karyawan tepat sasaran dan diterima dengan baik oleh mereka. Jika kombinasi ini diterapkan dan dikelola dengan baik, maka akan membawa manfaat bagi karyawan dan juga perusahaan.

Hal penting lain dari hasil penelitian ini yang dapat digunakan oleh perusahaan adalah bahwa variabel yang lebih dominan dalam meningkatkan keterikatan kerja sumber daya manusia adalah *Perceived Organizational Support (POS)*, jika dibandingkan dengan *Leader-Member Exchange (LMX)*. Meskipun LMX terbukti dapat meningkatkan keterikatan kerja, namun hasilnya tidak sebaik

pengaruh dari POS. Hal ini dapat diartikan bahwa dukungan dari organisasi yang dirasakan oleh karyawan memberikan pengaruh yang sangat baik dan berdampak langsung dalam meningkatkan keterikatan mereka dengan pekerjaannya. Selanjutnya keterikatan kerja terbukti menjadi variabel yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan jika karyawan menunjukkan antusiasme dalam bekerja, berpikiran positif, berkonsentrasi penuh dan asyik dalam melakukan pekerjaan maka akan langsung berdampak pada kinerjanya. Untuk itu perusahaan dapat berfokus pada kedua hal ini jika ingin meningkatkan kinerja sumber daya manusia dengan lebih efektif.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian mendatang dimana penelitian ini menggunakan indikator kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan dimana penelitian ini dilakukan, beberapa indikator mungkin berbeda dengan perusahaan lain.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mendatang dapat berfokus pada *Leader-Member Exchange (LMX)* dari perspektif atasan (*leader*) atau dari perspektif kedua sisi (atasan dan bawahan). Dalam hal responden, penelitian mendatang dapat dilakukan di berbagai organisasi atau industri sehingga hasil penelitian dapat mewakili jenis organisasi yang lebih luas dan meningkatkan generalisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, S. T., Aju, B. I., & Ayu, B. I. (2018). Effect of Competence, Leader-Member Exchange and Teamwork on Work Dicipline, Job Stress and Their Impact on Employee Performance of Construction Company in East Java, Indonesia. *RJOAS*, DOI <https://doi.org/10.18551/Rjoas.2018-02.12>, 30(February), 108–114. <https://cyberleninka.ru/article/n/the-influence-of-economic-value-added-and-market-value-added-on-corporate-value>
- Ahmed, I., & Nawaz, M. M. (2015). Antecedents and outcomes of perceived organizational support: a literature survey approach. *Journal of Management Development*, 34(7), 867–880.
- Akhtar, W., Ghufuran, H., Husnain, M., & Shahid, A. (2017). The Effect of Emotional Intelligence on Employee ' s Job Performance : the Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Accounting & Marketing*, 6(3), 1–8. <https://doi.org/10.4172/2168-9601.1000243>
- Altinay, L., Dai, Y. De, Chang, J., Lee, C. H., Zhuang, W. L., & Liu, Y. C. (2019). How to facilitate hotel employees' work engagement: The roles of leader-member exchange, role overload and job security. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1525–1542. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0613>
- Ancarani, A., Di Mauro, C., Giammanco, M. D., & Giammanco, G. (2018). Work engagement in public hospitals: a social exchange approach. *International Review of Public Administration*, 23(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1412046>
- Astuty, I., & Udin, U. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 401–411. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401>
- Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Verschuere, T. (2016). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *International Journal of Human Resource Management*, 1–69.
- Bakker, A. B. (2014). Daily fluctuations in work engagement: An overview and current directions. *European Psychologist*, 19(4), 227–236. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000160>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555–564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>
- Baset, M. A., & Karim, D. N. (2021). Relationship between Perceived Organizational Support and Work Engagement: An Empirical Evidence from Bangladesh Relationship between Perceived Organizational Support and Work Engagement: An Empirical Evidence from Bangladesh. *The Jahangirnagar Journal of Business Studies*, 9(March).
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>
- Biswas, S., & Kapil, K. (2017). Linking perceived organizational support and organizational justice to employees' in-role performance and organizational cynicism through organizational trust: A field investigation in India. *Journal of Management Development*, 36(5), 696–711. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2016-0052>
- Bowen, J., & Ford, R. C. (2002). Managing service organizations: Does having a “thing” make a difference? *Journal of Management*, 28(3), 447–469. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00135-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00135-6)
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754–770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Brhane, H., & Zewdie, S. (2018). A Literature Review on the Effects of Employee Relation on Improving Employee Performance. *Journal International Journal in Management and Social Science*, 6(04), 2321–1784.
- Byun, G., Dai, Y., Lee, S., & Kang, S. (2017). Leader trust, competence, LMX, and member performance: a moderated mediation framework. *Psychological Reports*, 120(6), 1137–1159. <https://doi.org/10.1177/0033294117716465>
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 64(5), 259–267. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002>
- Chang, W., Wu, C., & Weng, L. (2019). The Effect of Perceived Organizational Support on Work Engagement and Performance: A Study of International Assignees. *Cross-Cultural Business Conference 2019, May*, 313–321.
- Chaurasia, S., & Shukla, A. (2014). Psychological Capital , LMX , Employee

- Engagement & Work Role Performance. *Indian Journal of Industrial Relations*, 50(2), 342–357.
- Choy, J., McCormack, D., & Djurkovic, N. (2016). Leader-member exchange and job performance: the mediating roles of delegation and participation. *Journal of Management Development*, 25(8). <https://doi.org/10.1108/jmd.2006.02625haa.001>
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2011). Work engagement: Antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Development International*, 16(7), 684–705. <https://doi.org/10.1108/13620431111187290>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 65, 147-163. (pp. 147–163).
- Dhar, S. G. R. (2017). Employee Service Innovative Behavior: The Roles of Leader-Member Exchange (LMX), Work Engagement, and Job Autonomy. *International Journal of Manpower*, Vol. 38(2), 1–42. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IJM-04-2015-0060>
- Duff, A. J. (2013). Performance management coaching: servant leadership and gender implications. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 204–221. <https://doi.org/10.1108/01437731311326657>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Handbook of Employee Commitment*, 71(3), 333–345. <https://doi.org/10.4337/9781784711740.00037>
- Farooqi, M. T. K., Ahmed, S., & Ashiq, I. (2019). Relationship of Perceived Organizational Support with Secondary School Teachers' Performance. *Bulletin of Education and Research*, 41(3), 141–152.
- Ferdinand, Augusty. 2014. Metode Penelitian Manajemen. BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ferguson, M., Carlson, D., & Kacmar, K. M. (2015). Flexing Work Boundaries: The Spillover and Crossover of Workplace Support. *Personnel Psychology*, 68(3), 581–614. <https://doi.org/10.1111/peps.12084>
- Fouzia, H. A., Sayyid, S. R., Ishfaq, A., & Madiha, R. (2018). Effects of perceived organizational support on organizational citizenship behavior—Sequential mediation by well-being and work engagement. *Journal of the*

Punjab University Historical Society, 31(2), 61–71.

- Ghozali, Imam. 2011. “Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS”. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali dan Latan, 2015, “*Partial Least Squares, Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*”. Edisi 2. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang. Hal: 77, 81, 78, 83
- Gottfredson, R. K., & Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 558–591. <https://doi.org/10.1002/job.2152>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 25–39.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305–325. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786077>
- Haryono, Siswoyo, 2017, “*Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS Lisrel PLS*”. Cetakan I. Penerbit Luxima Metro Media, Jakarta. Hal: 405, 375, 421, 410, 255.
- Hasib, F. F., Eliyana, A., Arief, Z., & Pratiwi, A. A. (2020). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by leader-member exchange (LMX). *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11), 119–1209. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.11.173>
- HE, W., FEHR, R., YAM, K. C., LONG, L.-R., & HAO, P. (2016). Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions Published by : National Council on Family Relations Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. *Journal Of Organizational Behavior*, 60(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>
- Hua, Y., Cheng, X., Hou, T., & Luo, R. (2020). Monetary Rewards, Intrinsic Motivators, and Work Engagement in the IT-Enabled Sharing Economy: A Mixed-Methods Investigation of Internet Taxi Drivers*. *Decision Sciences*, 51(3), 755–785. <https://doi.org/10.1111/deci.12372>
- Husin, S., Chelladurai, P., & Musa, G. (2012). HRM Practices, organizational

- citizenship behaviors, and perceived service quality in golf courses. *Journal of Sport Management*, 26(2), 143–158. <https://doi.org/10.1123/jsm.26.2.143>
- Hussein, Ananda, 2015, “*Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares (PLS) dengan SmartPLS 3.0*”. Modul Ajar, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Hal: 25
- Insan, A. N., & Masmarulan, R. (2021). Effects of leader-member exchange and organizational culture on work engagement and employee performance. *Management Science Letters*, 11, 879–886. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.011>
- J., A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kammerhoff, J., Lauenstein, O., & Schütz, A. (2019). Leading toward harmony – Different types of conflict mediate how followers’ perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*, 37(2), 210–221. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.06.003>
- Karaalioglu, Z. F., & Karabulut, A. T. (2019). The Mediating Role of Job Satisfaction on the Relationship between Perceived Organizational Support and Job Performance. *Business and Management Studies: An International Journal*, 7(2), 1022–1041.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- Khan, R., & Ghufuran, H. (2018). The Mediating Role of Perceived Organizational Support between Qualitative Job Insecurity , Organizational Citizenship Behavior and Job Performance Journal of Entrepreneurship & Organization Management. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(1), 1–7. <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000228>
- Kim, M. S., & Koo, D. W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044–3062. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2016-0319>
- Kim, W. (2017). Examining Mediation Effects of Work Engagement Among Job Resources, Job Performance, and Turnover Intention. *Performance*

Improvement Quarterly, 29(4), 407–425. <https://doi.org/10.1002/piq.21235>

- Kim, W., Han, S. J., & Park, J. (2019). Is the role of work engagement essential to employee performance or “nice to have”? *Sustainability (Switzerland)*, 11(4), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su11041050>
- Knight, C., Patterson, M., Dawson, J., & Brown, J. (2017). Building and sustaining work engagement—a participatory action intervention to increase work engagement in nursing staff. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 634–649. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1336999>
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees. *Journal of Marketing*, 78(May), 20–37.
- Krishnaeni, D. R., & Monica, R. (2017). Role of Social Support in Enhancing Employee Engagement.: Discovery Service for CIPD. *Journal of Contemporary Research in Management*, 12(1), 1–14. <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=8523e728-ba6c-4d01-801a-b6db311e32c0%40sdc-v-sessmgr03>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lee, A., Thomas, G., Martin, R., & Guillaume, Y. (2019). Leader-Member Exchange (LMX) Ambivalence and Task Performance: The Cross-Domain Buffering Role of Social Support. *Journal of Management*, 45(5), 1927–1957. <https://doi.org/10.1177/0149206317741190>
- Leiter, M. P., Maslach, C., & Frame, K. (2015). Burnout. *The Encyclopedia of Clinical Psychology*, 45(7), 34. <https://doi.org/10.4018/ijsem.2020070102>
- Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees’ job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059–1066. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.002>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Lin, W. J., Lin, C. Y., & Chang, Y. H. (2017). The impact of coaching orientation on subordinate performance: the moderating effects of implicit person theory and LMX. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 86–105. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12107>

- Liu, Z., Cai, Z., Li, J., Shi, S., & Fang, Y. (2013). Leadership style and employee turnover intentions: A social identity perspective. *Career Development International*, 18(3), 305–324. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2012-0087>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader Member Exchange (LMX) and performance. *Hurihu*, 69(5), 67–121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>.This
- Martínez-Martí, M. L., & Ruch, W. (2017). The Relationship Between Orientations to Happiness and Job Satisfaction One Year Later in a Representative Sample of Employees in Switzerland. *Journal of Happiness Studies*, 18(1). <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9714-4>
- MacKinnon, D. P. (2012). *Introduction to statistical mediation analysis*. Routledge.
- Monica, R. (2019). Factors influencing work engagement and its impact on task performance. *International Journal of Business Excellence*, 17(1), 97–129. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2019.096913>
- Montorio-Archer, C. A. (2021). Leader–Member Exchange and Employee Performance in Nonprofit Organizations. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 104438942199737. <https://doi.org/10.1177/1044389421997371>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). Motowidlo & Borman (1997).pdf. In *Human Performance* (Vol. 10, Issue 2, pp. 71–83).
- Naz., S. (2019). Role of Work Engagement and Job Performance in an LMX Environment. *Market Forces*, 14(2), 56–77. <http://www.pafkiet.edu.pk/marketforces/index.php/marketforces/article/download/398/344>
- Newman, S. A., Ford, R. C., & Marshall, G. W. (2020). Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 452–473. <https://doi.org/10.1177/2329488419829895>
- Nyambura, M. M., & Simon, K. (2018). Effect of Safety Awareness Campaigns on Employee Performance in Power Transmission Companies in Kenya. *Journal, International Management, Business Publishers, Serial*, 1(45), 775–784.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Peluso, A. M., Innocenti, L., & Pilati, M. (2017). Pay is not everything:

Differential effects of monetary and non-monetary rewards on employees' attitudes and behaviours. *Evidence-Based HRM*, 5(3), 311–327. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2015-0031>

- Peterson, T. O., & Aikens, S. D. (2017). Examining the relationship between leader-member exchange (LMX) and objective performance within higher education: An exploratory empirical study. *Journal of Leadership Education*, 16(2), 109–128. <https://doi.org/10.12806/v16/i2/r7>
- Polatci, S. (2015). The Effect of Perceived Organizational and Social Support on Life satisfaction: The Mediation Role of Job and Marriage Satisfaction. *The International Journal of Economic and Social Research*, Vol. 11, Y(January 2015), 25–44.
- Quade, M. J., McLarty, B. D., & Bonner, J. M. (2020). The influence of supervisor bottom-line mentality and employee bottom-line mentality on leader-member exchange and subsequent employee performance. *Human Relations*, 73(8), 1157–1181. <https://doi.org/10.1177/0018726719858394>
- Radstaak, M., & Hennes, A. (2017). Leader-member exchange fosters work engagement: The mediating role of job crafting. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(0), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1458>
- Rahmadani, V. G., & Schaufeli, W. B. (2020). Engaging leadership and work engagement as moderated by “diuwongke”: an Indonesian study. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–29. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1799234>
- Rai, A., Ghosh, P., Chauhan, R., & Singh, R. (2018). Improving in-role and extra-role performances with rewards and recognition: Does engagement mediate the process? *Management Research Review*, 41(8), 902–919. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2016-0280>
- Ratnasari, D., & Wulansari, N. A. (2019). Management Analysis Journal Effect of Leader Member Exchange on Innovative Work Behaviour through Work Engagement as a Mediation. *Management Analysis Journal*, 8(2). <http://maj.unnes.ac.id>
- Reb, J., Chaturvedi, S., Narayanan, J., & Kudesia, R. S. (2019). Leader Mindfulness and Employee Performance: A Sequential Mediation Model of LMX Quality, Interpersonal Justice, and Employee Stress. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 745–763. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3927-x>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement:

- Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Salanova, M., Rodríguez-Sánchez, A. M., Schaufeli, W. B., & Cifre, E. (2014). Flowing together: a longitudinal study of collective efficacy and collective flow among workgroups. *The Journal of Psychology*, 148(4), 435–455. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.806290>
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? Work Engagement in Everyday Life, Business, and Academia. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3–10.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? *Employee Engagement in Theory and Practice*, 15–35. <https://doi.org/10.4324/9780203076965>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schermuly, C. C., & Meyer, B. (2015). Good relationships at work: The effects of Leader–Member Exchange and Team–Member Exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. *Journal of Organizational Behavior*, 60(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>
- Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85(August 2017), 142–154. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.043>
- Sepdiningtyas, R. (Universitas G. M., & Budi Santoso, C. (Universitas G. M. (2017). The influence of Leader-Member Exchange on individual performance: The roles of work engagement as a mediating variable and co-workers support as a moderating variable. *Review of Integrative Business and Economics*, 6(4), 285–305. <http://www.buscompress.com/view-articles.html>
- Sharifkhani, M., Khazaei Pool, J., & Asian, S. (2016). The impact of leader-member exchange on knowledge sharing and performance: An empirical investigation in the oil and gas industry. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 7(3), 289–305. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-11-2015-0037>
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2019. *Metode Penelitian Survey*. LP3ES. Jakarta
- Sluss, D. M., & Thompson, B. S. (2012). Socializing the newcomer: The

- mediating role of leader-member exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 114–125. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.05.005>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological Management of Individual Performance*, January, 1–25. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Sudaryana, I. K., Supartha, I. W. G., Riana, I. G., & Wibawa, I. made A. (2020). the Influence of Leader Member Exchange Toward Work Engagement and Employee Performance. *Journal of Critical Reviews*, 7(08), 2734–2744.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta, CV.
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42(September 2019), 88–96. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.004>
- Tadić, M., Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2015). Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 702–725. <https://doi.org/10.1111/joop.12094>
- Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2019). Linking Managerial Coaching and Leader–Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Studies*, 20(4), 1217–1240. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9996-9>
- Tran, D. T., Lee, L. Y., Nguyen, P. T., & Srisittiratkul, W. (2020). How leader characteristics and leader member exchange lead to social capital and job performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 269–278. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.269>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Wang, C. J. (2016). Does leader-member exchange enhance performance in the hospitality industry?: The mediating roles of task motivation and creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 969–987. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0513>
- Widodo. 2017. Metodologi Penelitian Populer & Praktis. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wollard, K. K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: A

structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429–446. <https://doi.org/10.1177/1523422311431220>

Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X., & Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: The moderating role of perceived organizational support. *Anales de Psicologia*, 33(3), 708–713. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.238571>

Zeb, A., Abdullah, N. H., Othayman, M. Bin, & Ali, M. (2019). The Role of LMX in Explaining Relationships between Organizational Justice and Job Performance. *Journal of Competitiveness*, 11(2), 144–160. <https://doi.org/10.7441/joc.2019.02.10>

