

**PERAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* BERBASIS
LEADER MEMBER EXCHANGE DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL*
SUPPORT TERHADAP KINERJA KARYAWAN
CV PARITAMA KARKASINDO**

**Skripsi
Untuk Memenuhi Sebagian persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S1**

Progam Studi Manajemen



**Disusun Oleh :
MOCHAMAD LUTFI AZIZ
NIM : 30401511798**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI
SEMARANG
2022**

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi

**PERAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* BERBASIS
LEADER MEMBER EXCHANGE DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL
SUPPORT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN
CV PARITAMA KARKASINDO**

Disusun Oleh :

Mochamad Lutfi Aziz

30401511798

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 20 Desember 2021

Pembimbing,



Drs. Agus Wachjutomo, M.Si

NIDN.0630085601

HALAMAN PENGESAHAN
PERAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* BERBASIS
LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL
***SUPPORT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN**
CV PARITAMA KARKASINDO

Disusun Oleh :

Mochamad Lutfi Aziz
NIM: 30401511798

Telah di pertahankan di depan penguji
Pada tanggal 20 Desember 2021

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing,



Drs. Agus Wachjutomo, M.Si
NIDN.0630085601

Penguji I



Zaenudin, S.E., M.M.
NIDN. 0604036303

Penguji II



Dra. Endang Dwistuti, M.Si
NIDN.

Skripsi ini telah di terima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. H. Ardian Adhiatma, S.E, M.M.
NIDN. 0626027201

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mochamad Lutfi Aziz

NIM : 30401511798

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Alamat Asal : Ketitang Wetan Rt 5 Rw 1

No. HP / Email : 089530958110 / lutfiaziz3594@gmail.com

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Skripsi/Tugas akhir/Tesis/Disertasi* dengan judul :

**PERAN EMPLOYEE ENGAGEMENT BERBASIS
LEADER MEMBER EXCHANGE DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL
SUPPORT TERHADAP KINERJA KARYAWAN
CV PARITAMA KARKASINDO**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya 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 dikemudian 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, 22 Desember 2021
Yang menyatakan,



Mochamad Lutfi Aziz
NIM 30401511798

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : MOCHAMAD LUTFI AZIZ

NIM : 30401511798

Fakultas/Prodi : EKONOMI/MANAJEMEN

Universitas : UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

Dengan ini menyatakan bahwa judul skripsi **PERAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* BERBASIS *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN CV PARITAMA KARKASINDO** benar benar bebas dari plagiat, dan apabila pernyataan ini terbukti tidak benar maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 20 Desember 2021

Yang membuat pernyataan,



Mochamad Lutfi Aziz

30401511798

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mochamad Lutfi Aziz
Nim : 30401511798
Program Studi : Manajemen
Alamat Asal : Ketintang wetan rt05/01
No.Hp / Email : 089530958110/ lutfiaziz3594@gmail.com

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa skripsi dengan judul :
PERAN EMPLOYEE ENGAGEMENT BERBASIS LEADER MEMBER EXCHANGE DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP KINERJA KARYAWAN CV PARITAMA KARKASINDO
Dan menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Royalti Non-Eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan Data dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis skema tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik hak cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta atau plagiarism dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 20 Desember 2021

Yang menyatakan,



Mochamad Lutfi Aziz
30401511798

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO : Dosaku sangat membebaniku. Tetapi ketika aku mengukurnya dengan rahmat-Mu, Ya Allah, ampunan-Mu lebih besar." (Imam Syafii

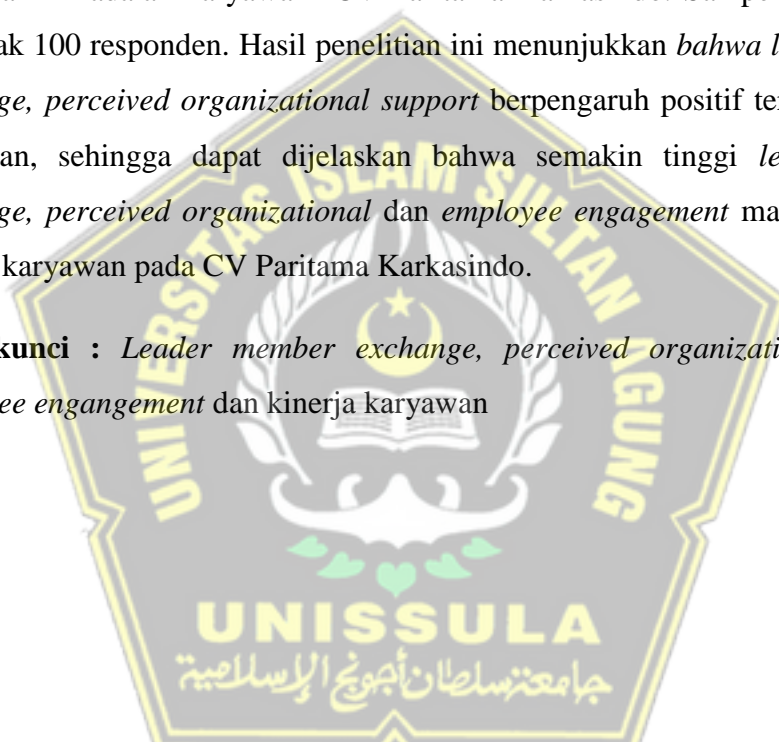
Persembahan :

- Allah SWT yang telah memberikan saya kesempatan untuk hidup sampai saat ini sehingga saya bisa menikmati kehidupan yang Tuhan berikan hingga menyelesaikan pendidikan S1 Manajemen di Unissula.
- Bapak Kastari dan Ibu Jumini yang selalu memberikan restu, naungan doa dengan tulus dan ikhlas dalam memberikan dukungan yang berarti kepada saya dalam menyelesaikan bakti si penulis sebagai anak terakhir untuk menggapai gelar sarjana ekonomi.
- Pembimbing Skripsi Bapak Drs. Agus Wachjutomo MS.i yang tidak pernah bosan untuk memberikan bimbingan, motivasi, pengarahan, dan saran yang sangat berguna bagi saya.
- Teman dekat saya Amy Crysta Windy Sari yang senantiasa ada untuk memberikan dukungan, melantunkan doa serta mengusahakan segala macam bantuan.
- Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang selalu mendukung, memotivasi, mendoakan, serta membantu dalam menyelesaikan skripsi ini semoga amal kebaikan kalian dibalas oleh Allah SWT. Amin.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah faktor *leader member exchange*, *perceived organizational support* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*. Penelitian ini dilakukan di CV Paritama Karkasindo Kabupaten Pati. Penelitian. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode purposive sampling. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan CV Paritama Karkasindo. Sampel yang diambil sebanyak 100 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *leader member exchange*, *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi *leader member exchange*, *perceived organizational support* dan *employee engagement* maka tinggi pula kinerja karyawan pada CV Paritama Karkasindo.

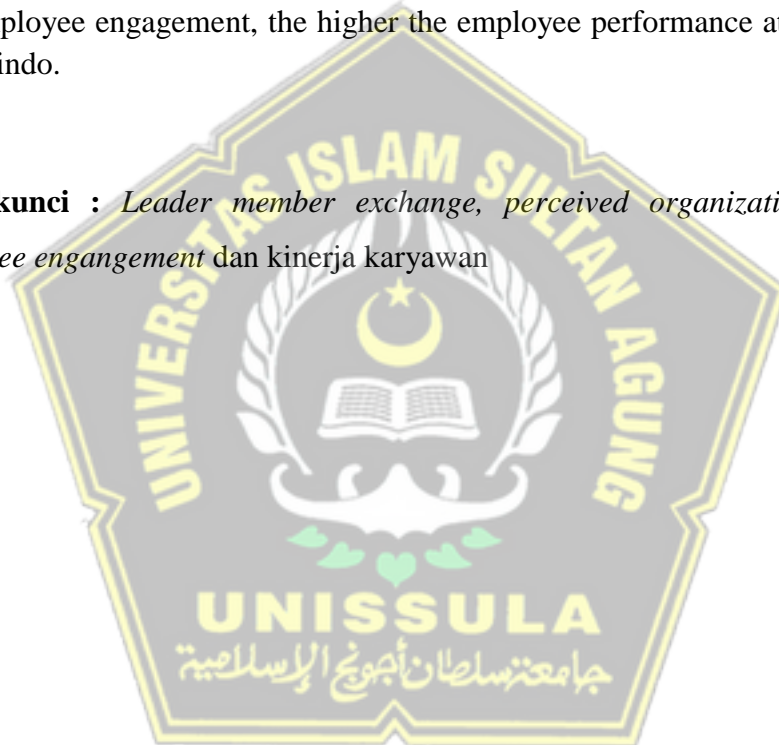
Kata kunci : *Leader member exchange*, *perceived organizational support*, *employee engagement* dan kinerja karyawan



ABSTRAK

The purpose of this study was to determine whether the leader member exchange factor, perceived organizational support had an effect on employee performance through employee engagement. This research was conducted at CV Paritama Karkasindo, Pati Regency. This. The sampling technique used the purposive sampling method. The population used in this study were employees of CV Paritama Karkasindo. Samples were taken as many as 100 respondents. The results of this study indicate that the leader member exchange, perceived organizational support has a positive effect on employee performance, so it can be explained that the higher the leader member exchange, perceived organizational and employee engagement, the higher the employee performance at CV Paritama Karkasindo.

Kata kunci : *Leader member exchange, perceived organizational support, employee engagement dan kinerja karyawan*



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “Peran *Employee Engagement* Berbasis *Leader Member Exchange* dan *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Karyawan CV PARITAMA KARKASINDO” yang disusun sebagai syarat akademis untuk menyelesaikan program sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna, mengingat keterbatasan kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman yang dimiliki oleh penulis baik dari penyajian maupun penggunaan bahasa. Namun demikian, inilah yang terbaik yang dapat dilakukan³ oleh penulis dan diharapkan skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Oleh karena itu, semua masukan, kritikan dan saran yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan bagi penyempurnaan skripsi ini.

Selama proses penyusunan skripsi ini penulis banyak mendapatkan dukungan, doa, bimbingan, dan masukan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan ketulusan dan kerendahan hati yang paling mendalam, penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Drs. Agus Wchjutomo, M.Si selaku dosen pembimbing atas segala arahan dan bimbingannya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan lancar.

2. Ibu Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. H. Ardian Adhiatma, SE, Msi selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan ilmu kepada penulis selama belajar di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
5. Orang tua penulis, Bapak Kastari dan Ibu Jumini serta Syeh Abdul Rokhim kakak saya, terimakasih atas semua dukungan serta doa, semangat dan kasih sayang yang tiada henti, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dan dapat menyelesaikan Pendidikan S1 di Universitas Islam Sultan Agung.
6. Teman-teman Manajemen angkatan 2015.
7. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak sangat penulis harapkan. Semoga karya kecil ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, 20 Desember 2021

Mochamad Lutfi Aziz
30401511798

DAFTAR ISI

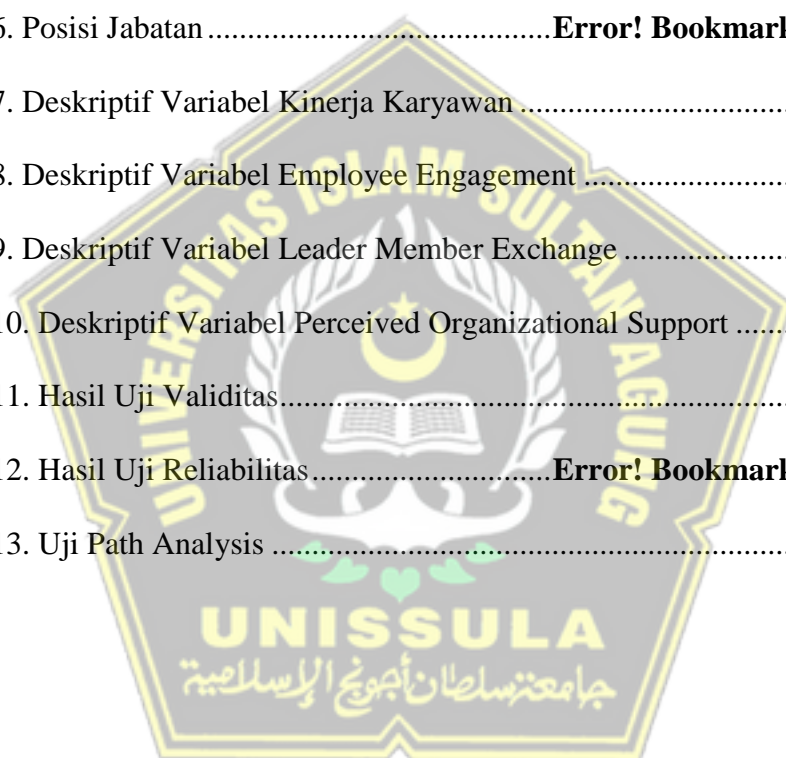
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	v
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vii
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat dan Kontribusi Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1. Landasan Teori.....	9
2.1.1. Kinerja.....	9
2.1.2. Leader Member Exchange	10
2.1.3. Perceived Organizational Support.....	12
2.1.4. Employee Engagement.....	14
2.2 Hubungan Logis antar Variabel	17
2.3 Penelitian Terdahulu	26
2.4. Kerangka Penelitian	29
BAB III METODE PENELITIAN.....	38
3.1 Jenis Penelitian.....	38
3.2 Populasi dan Sampel	38
3.2.1 Populasi	38
3.2.1 Sampel.....	38
3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel	39
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	40

3.3.1	Data Primer	40
3.4	Definisi Operasional	41
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.6	Metode Analisis Data.....	43
3.6.1	Analisis Deskriptif	43
3.6.3	Path Analysis	44
3.6.3.1	Persamaan Regresi	44
3.6.3.1.1	Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t).....	45
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		48
1.1.1	Hasil Penelitian	48
4.1.1	Karakteristik Responden	48
4.1.2	Analisis Kualitatif	50
4.1.2.1	Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan.....	50
4.1.2.2	Analisis Deskriptif Variabel Employee Engagement.....	52
4.1.2.3	Analisis Deskriptif Variabel Leader Member Exchange.....	53
4.1.2.4	Analisis Deskriptif Variabel Perceived Organizational Support. 54	
4.1.3	Analisis Kuantitatif	55
4.1.3.1	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	55
4.1.4	Path Anality.....	57
4.1.5	Uji t.....	59
4.1.6	Uji Sobel Test	62
4.2	Pembahasan.....	65
BAB V PENUTUP.....		73
5.1	Kesimpulan	73
5.1.1	Implikasi Manajerial	74
5.2	Keterbatasan Penelitian.....	75
5.2.1	Agenda Peneliti Mendatang.....	75
DAFTAR PUSTAKA		77



DAFTAR TABEL

Tabel 1. Research Gap	5
Tabel 2. Penelitian Terdahulu	28
Tabel 3. Definisi Operasional	41
Tabel 4. Jenis Kelamin Responden	Error! Bookmark not defined.
Tabel 5. Masa Kerja Karyawan.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 6. Posisi Jabatan	Error! Bookmark not defined.
Tabel 7. Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan	50
Tabel 8. Deskriptif Variabel Employee Engagement	52
Tabel 9. Deskriptif Variabel Leader Member Exchange	53
Tabel 10. Deskriptif Variabel Perceived Organizational Support	54
Tabel 11. Hasil Uji Validitas.....	55
Tabel 12. Hasil Uji Reliabilitas.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 13. Uji Path Analysis	59



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis	30
Gambar 2. Pengajuan Heteroskedastisitas dengan Grafik Scatterplot.....	64
Gambar 3. Hasil Uji Sobel Pengaruh Perceived organizational support Terhadap Kinerja Karyawan melalui Employee Engagement.....	65



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Di era globalisasi ekonomi saat ini, dunia bisnis menghadirkan seperangkat yang mengarah pada persaingan yang semakin ketat dan transparan, sehingga setiap perusahaan harus senantiasa merespon perubahan yang terjadi di lingkungan. Globalisasi telah menciptakan lingkungan bisnis yang membutuhkan restrukturisasi sistem manajemen agar perusahaan tetap dapat bertahan dan berkelanjutan. Di era globalisasi ini, Indonesia sebagai negara berkembang menghadapi tantangan yang sangat besar. Hal ini terjadi karena negara-negara berkembang selama ini berhadapan langsung dengan negara-negara maju yang unggul dalam hampir semua aspek. Mulai dari teknologi, modal dan sumber daya manusia. Ketiganya memiliki arti yang sangat penting, terutama sumber daya manusia.

Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting bagi sumber daya manusia karena dalam suatu organisasi setiap anggota harus menonjolkan kemampuan kerjanya dalam hal prestasi kerja, sehingga organisasi dapat menilai seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh tenaga kerja tersebut kepada organisasinya. Di sisi lain yang perlu di perhatikan dalam organisasi ialah dimana dalam menonjolkan kemampuan sumber daya manusia di dalamnya tentu diperlukan sebuah kemampuan atau pun kepuasan kerja yang dapat menunjang seseorang untuk meningkatkan skill individunya dalam menyelesaikan tugas.

Kinerja adalah proses maupun hasil pekerjaan, dimana kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk memperoleh hasil kerja (Wibowo, 2012). Kinerja karyawan diartikan juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005).

Sumber daya manusia tidak bisa terlepas dari kinerja, setiap anggota harus menonjolkan kemampuan kerjanya dalam hal prestasi kerja, sehingga organisasi dapat menilai seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh tenaga kerja tersebut kepada organisasinya. Di sisi lain yang perlu di perhatikan dalam organisasi ialah dimana dalam menonjolkan kemampuan sumber daya manusia di dalamnya tentu diperlukan sebuah kemampuan atau pun kepuasan kerja yang dapat menunjang seseorang untuk meningkatkan *skill* individunya dalam menyelesaikan tugas. Banyak faktor yang menjadi penyebab kinerja karyawan kurang maksimal, diantaranya karena faktor *leader member exchange*, *perceived organizational support*.

Leader member exchange merupakan perilaku positif para pemimpin dalam upaya pembentukan pertukaran bantuan yang mengarah kepada karyawan, termasuk kepercayaan, kontrol organisasi sumber daya, kompetensi, dan pertimbangan (Li et al., 2012). Terjalannya hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan menunjukkan adanya komunikasi yang baik serta diiringi sikap dan perilaku antara pemimpin dan bawahan dalam upaya memahami satu sama lain, sehingga hal inilah yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini sesuai pernyataan Munoz and Nieto (2012) bahwa *leader member exchange* yang berkualitas akan membuat pekerjaan lebih efisien disebabkan karena adanya

keselarasan hubungan yang tercipta yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang dihasilkan. Penelitian terdahulu seperti Alikasari dan Suharnomo (2017), Justina, dkk (2019), Alikasari dan Suharnomo (2017) bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Utama dan Gunawan (2019), Anshari, dkk (2018) terjadi sebaliknya jika *leader member exchange* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, dukungan organisasi yang dirasakan sangat penting karena organisasi yang mendukung karyawan secara positif mempengaruhi pencapaian hasil kerja. Dukungan organisasi adalah dukungan organisasi yang dirasakan oleh kepercayaan umum tentang kontribusi organisasi, kepedulian terhadap kesejahteraan, mendengarkan keluhan, hidup bersama karyawan dan kepercayaan dalam perlakuan yang adil terhadap karyawan (Eisenberger dan Rhoades, 2002 dalam Dvitasari, et. al., 2015). Menurut Rhoades dan Eisenberger (Mursidta, 2017), persepsi karyawan terhadap dukungan dari perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja mempengaruhi kinerja mereka terhadap perusahaan atau organisasi..

Employee engagement mengacu pada kepentingan karyawan dalam tugas dan pekerjaan yang diberikannya, dimana karyawan yang terlibat dalam tugasnya secara psikologis akan merasakan kepemilikan pada pekerjaannya. Ketika karyawan sudah terikat (*engaged*) dengan perusahaan, maka akan memberikan seluruh kemampuannya kepada perusahaan. *Engangement* juga dapat terjadi ketika seseorang secara sadar waspada atau secara emosi berhubungan dengan orang lain. *Employee engagement* merupakan ekspresi yang dikehendaki seseorang berkaitan dengan perilaku tugasnya, yang menghubungkan pekerjaannya dengan

eksistensi personal (fisik, kognitif dan emosional) dan peran diri secara utuh (Sungkit dan Meiyatom 2015).

Keterikatan karyawan yang tinggi mempengaruhi sikap mental dan perilaku umum karyawan di tempat kerja, sehingga pasti mempengaruhi pengguna secara maksimal. Selain itu, Baker dan Demeruti (Ayu, et al., 2015) menjelaskan bahwa komitmen berkaitan dengan sumber daya pribadi, yang pada akhirnya menunjukkan tingkat pencapaian. Karyawan yang terlibat lebih mudah menerima informasi baru, lebih produktif, dan siap untuk melangkah lebih jauh.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, maka terjadi penelitian yang kontradiktif antara penelitian satu dengan lainnya, sehingga untuk mencari solusi untuk menjembatani variable *leader member exchange*, *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan diperlukan *employee engagement* dari karyawan guna memperluas penelitian sebelumnya (Lee, et.al, 2014; Kim and Koo, 2017). Pertimbangan menggunakan *employee engagement* karena peningkatan kualitas produksi tidak lepas dari tingginya *engagement* dari karyawan dalam mendukung kemajuan pabrik. *Employee engagement* menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi, yaitu meningkatkan kinerja karyawan (Putra, 2017). Kuatnya *engagement* dalam diri karyawan akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan pabrik yaitu meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal.

Begitu halnya dengan CV Paritama Karkasindo, bahwa dalam mendukung tujuan pabrik, maka pihak manajemen memerlukan strategi dalam meningkatkan

hasil produksi. Salah satu perubahan yang dilakukan pihak manajemen agar berbeda dengan pabrik lainnya, yaitu dengan mengedepankan kesejahteraan dan komunikasi antar karyawan dengan berbagai aktifitas yang memungkinkan terjadinya komunikasi satu sama lain seperti liburan bersama setiap tahun dan diadakan lomba-lomba dalam rangka memperingati hari libur nasional serta diberikannya THR dan bonus secara berkala.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti, terdapat perbedaan hasil penelitian antara peneliti yang satu dengan peneliti yang lainnya dimana seperti tercantum dalam tabel 1 berikut:

Tabel 1 Research Gap

No	Nama Variabel	Fransita (2016)	Princes dan Ronny (2016)	Hidayat ul (2016)	Roslia dan Ahyar (2016)	Frans dan Andy (2016)	Purna mi (2017)	Luminta ngdkk (2019)
1.	Leader Member Exchange	B+	-	-	-	TB	-	-
2.	Perceived Organizational Support	B+	-	B+	-	-	TB	-
3.	Employee Engagement	-	B+	-	-	-	-	TB

Sumber: Dicarikan dari berbagai jurnal, 2020

Keterangan:

B = Berpengaruh

TB = Tidak Berpengaruh

B+ = Berpengaruh Positif

B- = Berpengaruh Negatif

Berdasarkan uraian pada latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka menarik untuk dilakukan penelitian dengan judul PERAN EMPLOYEE ENGAGEMENT BERBASIS LEADER MEMBER EXCHANGE DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP KINERJA KARYAWAN CV PARITAMA KARKASINDO.

1.2. Rumusan Masalah

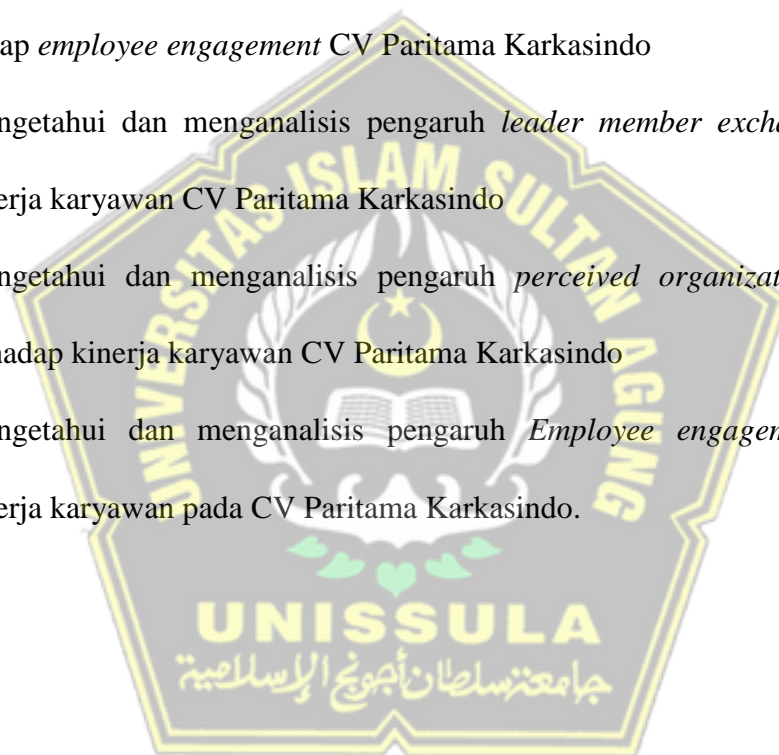
Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, dapat diketahui bahwa masalah dalam penelitian ini adalah kurang maksimalnya kinerja karyawan CV Paritama Karkasindo, terlihat dengan menurunnya jumlah pasien. Dengan permasalahan tersebut maka dapat dirumuskan yaitu bagaimana upaya yang dilakukan pihak manajemen CV Paritama Karkasindo agar kinerja karyawan dapat meningkat. Dengan permasalahan tersebut, maka pertanyaan penelitian ini adalah :

1. Apakah *leader member exchange* Berpengaruh terhadap *employee engagement* CV Paritama Karkasindo?
2. Apakah *perceived organizational support* Berpengaruh terhadap *employee engagement* CV Paritama Karkasindo?
3. Apakah *leader member exchange* Berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Paritama Karkasindo?
4. Apakah *perceived organizational support* Berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Paritama Karkasindo?
5. Apakah *employee engagement* Berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV Paritama Karkasindo?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap *employee engagement* CV Paritama Karkasindo
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* CV Paritama Karkasindo
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan CV Paritama Karkasindo
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan CV Paritama Karkasindo
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada CV Paritama Karkasindo.



1.4 Manfaat dan Kontribusi Penelitian

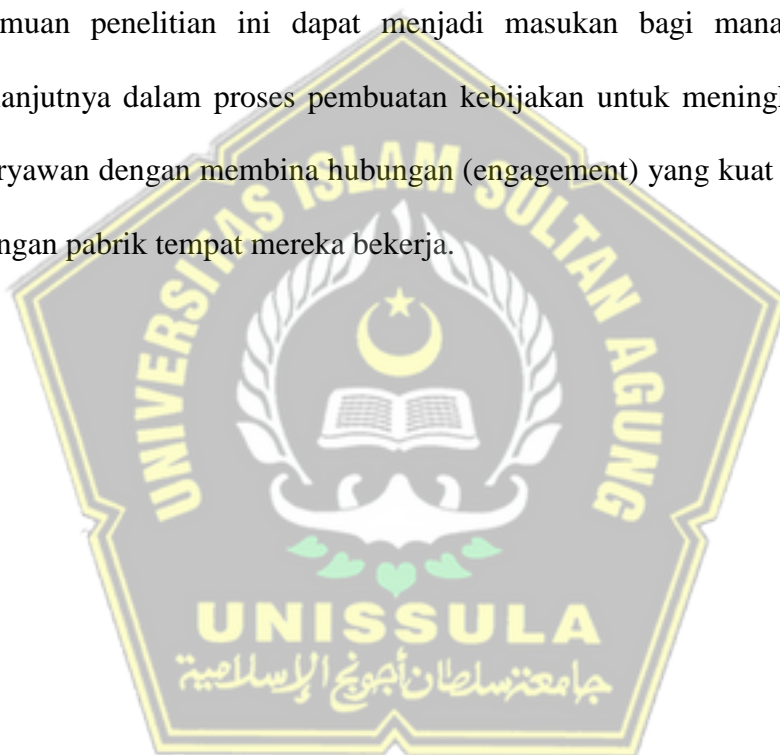
Dari tujuan-tujuan di atas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Dalam hal pertukaran pemimpin-anggota dan dukungan organisasi yang dirasakan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel intervening dan sebagai dasar untuk penelitian lebih lanjut, diharapkan temuan penelitian ini akan menambah apa yang sudah diketahui tentang manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

Temuan penelitian ini dapat menjadi masukan bagi manajemen pabrik selanjutnya dalam proses pembuatan kebijakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan membina hubungan (engagement) yang kuat antara pekerja dengan pabrik tempat mereka bekerja.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja

Efektivitas adalah konsep universal yang mewakili efektivitas organisasi, bagian dari organisasi dan orang-orangnya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditentukan. Organisasi pada hakekatnya dipimpin oleh orang-orang, jadi efektivitas sebenarnya adalah perilaku manusia yang menjalankan peran dalam organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditentukan untuk mencapai hasil dan tindakan yang diinginkan (Anwar, 2009). Kinerja pegawai secara umum merupakan hasil yang dicapai pegawai dalam suatu tugas yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu, Francita (2016).

Kasmir (2018) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Ricardianto (2018:67) memberikan pengertian kinerja atau *performance* sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya, baik secara kualitas maupun kuantitas. Kinerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, situasi kerja, kerja sama diantara karyawan dan

manajemen dan antar sesama keduanya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerja. Untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka suatu organisasi membutuhkan sistem yang baik pula. Sistem ini bukan hanya peraturan atau baku yang ada melainkan juga melibatkan pihak-pihak yang terkait langsung yaitu sumberdaya manusianya.

Indikator kinerja karyawan adalah (Simamora, 2012) kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Menurut Mangkunegara (2012), indikator kinerja antara lain dapat dibaca dari segi kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Kualitas pekerjaan adalah seberapa baik seorang karyawan melakukan apa yang seharusnya mereka lakukan. Beban kerja menunjukkan berapa banyak pekerjaan yang dilakukan seorang karyawan dalam sehari. Besarnya pekerjaan ini dapat dilihat dari tingkat pekerjaan masing-masing pekerja. Kinerja tugas adalah sejauh mana seorang karyawan dapat melakukan tugas secara akurat atau tanpa kesalahan. Tanggung jawab pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan.

1.1.2. Leader Member Exchange

Pengertian *leader-member exchange* dari beberapa ahli dapat disimpulkan sebagai upaya atau cara pemimpin dalam menjaga hubungan baik dengan bawahan dalam membentuk sikap dan kinerja yang maksimal. Konsep dari *leadermember exchange* merupakan proses kepemimpinan yang efektif yaitu ketika pimpinan dan bawahan mampu mengembangkan hubungan yang lebih baik sebagai partner dan hubungan tersebut memiliki manfaat atau keuntungan. Hubungan tersebut ditandari dengan saling menghormati pengetahuan dan

ketrampilan, kesetiaan satu sama lain dan menyukai satu sama lain, sehingga hubungan tersebut memiliki kualitas yang tinggi.

Menurut Sely dkk. (2019), kualitas hubungan timbal balik yang terjalin antara atasan dan bawahan untuk mencapai kinerja yang sangat baik ditandai dengan pertukaran pemimpin-anggota. Tingkat hubungan antara atasan dan bawahan, serta cara mereka terlibat satu sama lain saat menjalankan operasi di dalam perusahaan atau organisasi, adalah kualitas hubungan yang dipermasalahkan. Menurut Yukl (1998), pertukaran pemimpin-anggota adalah hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan di mana kedua belah pihak memiliki kemampuan untuk mempengaruhi satu sama lain untuk meningkatkan kinerja mereka pada kesempatan tertentu. Menurut Truckenbrodt (2000), tujuan dari hubungan atasan-bawahan adalah untuk memastikan bahwa organisasi mencapai tingkat keberhasilan sebesar mungkin sebagai akibat langsung dari kolaborasi yang terjadi antara kedua belah pihak. Cara seorang pemimpin yang kompeten menangani pekerjanya akan menentukan apakah pekerja tersebut siap untuk membuat konsesi bagi organisasi atau tidak.

Menurut Shunlong and Weiming (2012) bahwa *leader member exchange* dapat diukur dengan 4 indikator yaitu berupa afeksi, yaitu tentang ketertarikan yang dimiliki individu berdasarkan daya tarik interpersonal satu sama lain. Indikator kedua loyalitas, yaitu menunjukkan sejauhmana kesetiaan antara atasan dan bawahan yang saling mendukung satu sama lain secara konsisten, kontribusi, yaitu mengacu pada kontribusi yang dilakukan bawahan dalam mengerjakan tugas yang diberikan atasan, serta indikator keempat adalah penghargaan

profesionalitas, yaitu persepsi bawahan atas reputasi yang dimiliki atasan di dalam dan di luar organisasi serta sejauhmana pengetahuan bawahan atas prestasi atasannya pada lini pekerjaannya. Untuk mengukur *leader member exchange* dalam penelitian ini mengacu pada instrumen yang dikembangkan Kim and Koo (2017) antara lain diukur dengan dengan 5 indikator yaitu melalui pengaruh pimpinan, loyalitas, kontribusi, rasa hormat profesional, serta afeksi dari pimpinan.

2.1.3. *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support (POS) adalah sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi adalah dukungan organisasi yang dialami oleh suatu keyakinan umum tentang kemampuan organisasi untuk menghargai kontribusi, peduli terhadap kesejahteraan, mendengarkan keluhan, peduli terhadap kehidupan karyawan, dan percaya pada perlakuan yang adil terhadap karyawan (Dvitasari, et al., 2015).

Menurut Eisenberger, et.al (1986) seperti yang dikutip Sutanto dan Setiawan (2018) menjelaskan *Perceived Organizational Support* di definisikan sebagai gagasan tentang kepercayaan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraankaryawan. Sedangkan Robbins dan Judge (2012) mendefinisikan *Perceived Organizational Support* sebagai tingkat sampai dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Karyawan melihat sejauh mana organisasi akan mengakui dan menghargai usaha mereka, mendukung kebutuhan *social-emotional*

mereka dan sebagai karyawan mereka akan memperlakukan organisasinya dengan baik.

Berdasarkan pengetahuan ini, kita dapat menarik kesimpulan bahwa pendapat karyawan tentang bagaimana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli tentang kesejahteraan yang diberikan kepada pekerja adalah apa yang kita maksud ketika kita berbicara tentang dukungan organisasi yang dirasakan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi di antara karyawan berkorelasi dengan tingkat dukungan organisasi yang dirasakan tinggi, yang pada gilirannya dapat menurunkan keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Dalam skenario ini, pekerja memiliki kecenderungan untuk berperilaku lebih baik terhadap perusahaan dalam perilaku mereka. Hal ini terjadi karena pekerja memiliki kesan bahwa bisnis yang mempekerjakan mereka bertujuan untuk memberikan imbalan yang wajar atas upaya karyawan, membantu karyawan dengan persyaratan tertentu, serta membuat pekerjaan menarik dan menginspirasi karyawan untuk bersemangat saat bekerja.

Menurut Rhoades et al. (2001) dan Chiang et al. (2012), indikator berikut dapat digunakan untuk melakukan evaluasi dukungan organisasi yang dirasakan (Perceived Organizational Support): Untuk memulai, perusahaan menghargai umpan balik yang diterima dari anggota stafnya. Kedua, perusahaan memperhatikan kesehatan dan keselamatan anggota stafnya. Ketiga, organisasi menekankan pada cita-cita dan ambisi anggota stafnya. Keempat, perusahaan bersedia membantu pekerja yang mengalami kesulitan. Kelima, perusahaan memahami dan memaafkan setiap kesalahan yang saya lakukan selama bekerja.

Aspek sentral dari alat ukur ini adalah evaluasi karyawan organisasi mengenai hal-hal berikut, Fransita (2016):

- a. Tujuan dan nilai individu.
- b. SM Penekanan pada kesejahteraan karyawan.
- c. Kesiediaan untuk menciptakan peluang bagi kesejahteraan karyawan.
- d. Kesiediaan untuk memberikan kesempatan untuk pengembangan lebih lanjut.
- e. Penilaian kinerja individu.
- f. Tanggapan organisasi terhadap keluhan karyawan.

1.1.1. *Employee Engagement*

Keterikatan karyawan adalah ekspresi yang diinginkan seseorang dalam kaitannya dengan perilaku kerjanya yang menghubungkan pekerjaannya dengan keberadaan pribadinya (fisik, kognitif dan emosional) dan perannya secara keseluruhan (Sungkit dan Meiyatom 2015). Keterikatan karyawan mengacu pada minat karyawan dalam tugas dan aktivitas yang diberikan kepada mereka, di mana karyawan yang terlibat dalam tugas mereka secara psikologis merasa sebagai pemilik pekerjaan mereka. Jika karyawan loyal kepada perusahaan, maka mereka akan memberikan seluruh keahliannya kepada perusahaan. Komitmen juga dapat terjadi ketika seseorang secara sadar terjaga atau terikat secara emosional dengan orang lain.

Keadaan di mana anggota organisasi menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang mereka lakukan dikenal sebagai *employee engagement* (Ayu et al., 2015). Penting bagi manajer untuk memperkuat keterikatan kerja karena karyawan yang

tidak terlibat dalam pekerjaan menjadi pusat masalah jika karyawan kehilangan komitmen dan motivasi, sehingga ada kecenderungan karyawan untuk keluar dari perusahaan, kehadiran yang rendah, dan kinerja karyawan yang menurun. (Caldwell et al., 1990 dalam Ayu, 2007). dkk., 2015). Penting bagi manajer untuk memperkuat keterikatan kerja karena karyawan yang tidak terlibat dalam pekerjaan menjadi pusat masalah jika karyawan kehilangan komitmen dan motivasi, sehingga ada.

Berdasarkan pengetahuan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa work engagement adalah anjuran seseorang saat bekerja tanpa harus dipaksa, baik secara fisik maupun mental, dengan semangat dan kebahagiaan dalam diri saat bekerja. Menurut Schaufeli dkk. (2002), Ayu dkk. (2015) menjelaskan bahwa work engagement berperan besar dalam mempengaruhi kerja individu, antara lain karena work engagement itu sendiri merupakan pengalaman individu yang positif. Schaufeli dkk. (2002) menemukan bahwa work engagement berperan besar dalam mempengaruhi kerja individu. Kedua, orang-orang yang secara aktif terlibat dalam pekerjaan mereka melaporkan kesehatan yang lebih baik dan manfaat kerja positif lainnya. Ketiga, orang-orang yang terlibat dalam pekerjaan mereka mungkin mendapat manfaat dari efek negatif dari pekerjaan yang penuh tekanan. Keempat, terdapat hubungan positif antara employee job engagement dengan komitmen organisasi, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Kahn, 1990; Ayu, et al., 2015).

Menurut Harry (2001), ada dua elemen yang mendorong employee engagement, yaitu faktor yang berasal dari luar organisasi dan faktor yang berasal

dari dalam organisasi. Menurut Bakker dan Demeruti (2008), beberapa elemen yang mendorong keterlibatan kerja antara lain tuntutan pekerjaan, sumber daya yang tersedia di tempat kerja, sumber daya pribadi yang tersedia, dan kepribadian seseorang. Dukungan organisasi yang dirasakan (POS) adalah contoh dukungan sosial yang dikategorikan dalam sumber daya kerja. Ini adalah komponen ekstrinsik yang dipertimbangkan. Organizational Self-Esteem (OBSE), yang memperhitungkan sumber daya pribadi, adalah jenis elemen internal yang digunakan. Studi ini menarik hubungan antara dua aspek yang terpisah berdasarkan konsep peneliti bahwa faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi keterlibatan kerja dapat berasal tidak hanya dari luar tetapi juga dari dalam individu. Menurut Bakker (2011) dan Ayu et al. (2015), ada tiga komponen yang membentuk employee engagement. Komponen-komponen ini termasuk semangat, pengabdian, dan penyerapan.

Employee engagement terdiri dari tiga indikator yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* (Bakker, 2011 dalam Ayu dkk, 2015).

1. Tingkat ketangguhan fisik dan mental yang tinggi adalah dua karakteristik yang menentukan dari semangat (semangat). Pencurahan energi dan pola pikir yang kuat di tempat kerja adalah dua definisi kekuatan. Definisi lain termasuk keberanian untuk melakukan yang terbaik untuk menyelesaikan tugas dan bertahan dalam menghadapi tantangan pekerjaan dan keinginan untuk mengerahkan segala upaya dalam pekerjaan dan bertahan dalam menghadapi rintangann.

2. Dedikasi didefinisikan sebagai partisipasi mendalam yang ditandai dengan kegembiraan dan kebanggaan dalam pekerjaan seseorang. Karyawan sangat terlibat dalam pekerjaan mereka, dan sebagai hasilnya, mereka mengalami berbagai emosi positif, termasuk antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan perasaan bahwa mereka didorong.
3. *Absorption* (penghayatan) ditandai dengan konsentrasi penuh dan keterlibatan dalam pekerjaan. Pekerja di tempat kerja selalu memberikan perhatian serius pada pekerjaannya dan serius terlibat dalam pekerjaannya. Ini berarti waktu di tempat kerja berlalu sangat cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

2.2 Hubungan Logis antar Variabel

Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Employee Engagement

Leader member exchange merupakan perilaku positif para pemimpin dalam upaya pembentukan pertukaran bantuan yang mengarah kepada karyawan, termasuk kepercayaan, kontrol organisasi sumber daya, kompetensi, dan pertimbangan (Li et al., 2012). Kim and Lee (2013) menjelaskan bahwa karyawan yang menganggap *leader member exchange* tingkat tinggi dengan pemimpinnya akan merasakan kewajiban untuk bekerja lebih keras sebagai bentuk keterikatannya (*engage*) terhadap organisasi, yang pada gilirannya akan menghasilkan konsekuensi organisasi yang menguntungkan.

Menurut Kim dan Koo (2017), tujuan utama dari penekanan pada hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan adalah untuk memaksimalkan keberhasilan yang dapat dicapai melalui kontak yang terjadi antara kedua belah

pihak. Jelas bahwa kehadiran pemimpin yang baik yang memperlakukan pekerjanya akan mampu membangun rasa pengorbanan sukarela dalam diri karyawan sebagai jenis keterikatan karyawan yang kuat terhadap perusahaan. Karyawan akan memiliki tingkat keterikatan yang lebih rendah dengan organisasi jika pertukaran anggota pemimpin buruk. Pertukaran anggota pemimpin yang buruk ditandai dengan kurangnya hubungan pertukaran antara atasan dan bawahan, jarang bertemu dengan atasan, bawahan sering diberi tugas yang tidak diinginkan, dan pemimpin yang memiliki sedikit waktu untuk karyawannya sehingga karyawan kurang memiliki kedekatan dengan pemimpin.

Hasil penelitian Agarwal, et.al (2012), menunjukkan bahwa *leader member exchange* mampu berhubungan dengan serangkaian interaksi antara pemimpin dan bawahan untuk saling memberikan timbal balik dan saling terikat (*engage*) satu sama lain. Hasil penelitian Kim and Koo (2017), Alikasari dan Suharnomo (2017), Permatasari dan Suhariadi (2019), Justina, dkk (2019) juga menunjukkan serupa bahwa *leader member exchange* berperan besar dalam mempengaruhi tingginya *job engagement*, sehingga dapat dirumuskan hipotesis berikut: Berdasarkan teori dan didukung oleh peneliti terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: *Leader member exchange* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee engagement*

Pengaruh *Perceived organizational support* terhadap *Employee engagement*

Ini dianggap sebagai jaminan bahwa perusahaan akan menawarkan bantuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efisien bahkan ketika dihadapkan pada situasi yang tidak menguntungkan jika ada persepsi bahwa organisasi mendukung karyawannya. Karyawan yang memiliki kesan bahwa majikan mereka peduli tentang mereka dan mendukung mereka dalam mencapai tujuan profesional mereka lebih mungkin merasa berkewajiban untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Ketika seseorang percaya bahwa upaya mereka dihargai oleh bisnis, mereka lebih mungkin untuk bersedia mempertahankan sikap bahagia saat mereka bekerja untuk organisasi.

Oleh karena itu, tingkat dukungan organisasi yang dirasakan, yang mengacu pada persepsi karyawan tentang mampu atau tidaknya organisasi untuk mengevaluasi kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan karyawan, dan dapat dipercaya untuk memperlakukan karyawan secara adil, pasti akan berpengaruh pada sikap mental karyawan serta perilaku mereka secara keseluruhan selama mereka bekerja. Menurut Rhoades, Eisenberger, dan Armeli (2001), sebagaimana dikutip dalam Man dan Hadi (2013), keyakinan individu bahwa perusahaan menghargai setiap kontribusi yang diberikan (perceived organization support) akan membuat individu ingin menunjukkan sikap positif, khususnya dengan mengungkapkan diri secara total, baik fisik maupun mental, kognitif, afektif, dan emosional selama bekerja. Dengan kata lain, individu akan ingin menunjukkan sikap positif.

Menurut temuan Dvitasari et al. (2015), keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh seberapa banyak dukungan organisasi dirasakan. Studi yang dilakukan oleh Harry (2001) dan Ariarni dan Afrianti (2017) mengungkapkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan dengan pekerjaannya dipengaruhi oleh bagaimana perasaan mereka tentang bantuan yang mereka dapatkan dari atasan mereka. Hipotesis berikut dapat dirumuskan berdasarkan teori yang dikemukakan sebelumnya serta penelitian tambahan:

H₂: *Perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*.

Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan

Leader member exchange merupakan hubungan berdasarkan pada pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada hubungan dua arah (*dyadic*) antara pimpinan dan bawahan (Shunlong and Weiming, 2012). Menurut Munoz and Nieto (2012) bahwa kualitas *leader member exchange* yang baik akan membuat pekerjaan lebih efisien disebabkan karena adanya hubungan yang tercipta yang tentunya akan meningkatkan inisiatif karyawan dalam bekerja. Dampak yang terjadi dengan adanya hubungan tersebut tentu akan mempengaruhi pencapaian kinerja yang dihasilkan.

Hubungan antara manajer dan bawahan harus dijaga agar keduanya memiliki komunikasi yang baik dan meningkatkan hubungan yang sejalan dengan perilaku antara manajer dan bawahan untuk saling memahami dengan lebih baik. Dalam hal komunikasi yang baik antara pemimpin dan bawahan, pasti akan ada saling pengertian sehingga bawahan akan mengambil langkah-langkah

untuk mencapai hasil mereka. Hubungan pertukaran yang berkualitas antara manajer dan bawahan didasarkan pada hubungan saling percaya antara manajer dan bawahan yang berpartisipasi dalam kegiatan, tentu saja mereka memiliki tanggung jawab bersama untuk saling tanggung jawab untuk saling menghormati dan memastikan interaksi yang baik (Dulebohn, et al, 2012).

Hasil penelitian Dulebohn, et.al (2012), Shunlong and Weiming (2012) Alikasari dan Suharnomo (2017), Justina, dkk (2019) hasil penelitian menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Begitu halnya dengan penelitian yang dilakukan Alikasari dan Suharnomo (2017), Choy and Djurkovic (2016) bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga dirumuskan hipotesis:

H₃ : *Leader member exchange* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh *Perceived organizational support* terhadap Kinerja Karyawan

Dukungan organisasi yang dirasakan dengan keyakinan umum tentang sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan karyawan, dan dapat dipercaya untuk memperlakukan karyawan secara adil dikenal sebagai dukungan organisasi yang dirasakan, atau secara sederhana dukungan organisasi yang dirasakan (Eisenberger dan Rhoades dalam Dwitasari, et al., 2015). Karyawan memiliki tanggung jawab umum, berdasarkan norma timbal balik, untuk merawat organisasi dan memperlakukan organisasi dengan baik sebagai semacam imbalan

ketika mereka memiliki persepsi bahwa organisasi mendukung mereka dan memperlakukan mereka dengan baik. Persepsi ini menunjukkan perlakuan positif dari bisnis. Sebagai imbalan atas perasaan bahwa mereka dicintai dan diperhatikan oleh bisnis, para pekerja akan dimintai pertanggungjawaban atas dukungan semacam ini untuk memberikan kontribusi dan memberikan kinerja terbaik mereka (Ariarni dan Afrianty, 2017). Tingkat dukungan yang tinggi dari perusahaan menghasilkan pandangan yang baik di antara staf, yang pada gilirannya akan berdampak pada kemampuan pekerja untuk menunjukkan potensi penuh mereka.

Individu akan termotivasi untuk menunjukkan sikap yang baik saat mereka bekerja, yang pasti akan mempengaruhi pencapaian tingkat kinerja yang diinginkan jika bisnis mampu menunjukkan bahwa ia mengakui dan menghargai setiap kontribusi yang diberikan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Rhoades dan Eisenberger (Ariarni dan Afrianty, 2017), yang menyatakan bahwa kinerja karyawan terhadap perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja akan dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap dukungan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja. organisasi tempat mereka bekerja. Temuan ini sejalan dengan pernyataan ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Man dan Hadi (2013), Mursidta (2017), dan Ariarni dan Afrianty (2017) menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh pandangan mereka tentang dukungan organisasi yang mereka dapatkan. Sedangkan temuan penelitian yang dilakukan oleh Arshadi et al. (2013)

dan Susmiati dan Sudarma (2015) mengungkapkan, dengan cara yang sama, kinerja dipengaruhi oleh dukungan organisasi yang dirasakan.).

H₄ : *Perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Tingkat dedikasi dan partisipasi karyawan dalam perusahaan dan mengejar cita-citanya disebut sebagai keterlibatan karyawan (Anita, 2001). Keterlibatan karyawan tidak hanya mencakup kehadiran fisik karyawan di tempat kerja, tetapi juga investasi psikologis karyawan dalam keberhasilan organisasi dan tujuannya, di antaranya adalah pencapaian kinerja maksimal. Menurut Roy (Lewiuci dan Mustamau, 2016), *employee engagement* dapat berkontribusi pada keberhasilan organisasi dalam beberapa cara yang berbeda, salah satunya melalui peningkatan kinerja karyawan.

Tingkat keterikatan karyawan yang tinggi akan menciptakan sikap mental dan perilaku karyawan secara keseluruhan dalam bekerja, yang tentunya akan berdampak pada kinerja karyawan yang maksimal. Selain itu, Baker dan Demerouti menunjukkan bahwa *engagement* terkait dengan sumber daya pribadi, yang pada akhirnya akan mengungkapkan tingkat kinerja (Ayu, et al., 2015). Ketika karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka lebih mudah menerima ide-ide baru, lebih produktif, dan lebih bersemangat untuk bekerja lebih keras.

Temuan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati (201) dan Ayu et al. (2015) menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* memiliki pengaruh konstruktif terhadap kinerja pekerja. Temuan Lewiuci dan Mustau (2016) dari

penelitian yang sama mengungkapkan antara lain bahwa keterlibatan karyawan dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karena itu, sebuah teori telah ditawarkan.

H₅ : *Employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja karyawan

Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Employee Engagement*

Berdasarkan temuan penelitian ini, terdapat pengaruh langsung yang juga dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena perlakuan pemimpin yang baik terhadap pekerja juga dapat menumbuhkan sentimen kerja dan loyalitas yang kuat antara atasan dan bawahan untuk kepentingan organisasi. Ada hubungan yang cukup besar antara pertukaran pemimpin-anggota (lmx) dan kinerja karyawan, dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel intervensi. Leader-member exchange (LMX) mendorong pekerja untuk berkorban demi perusahaan. Jika pemimpin dan pekerja memiliki hubungan positif, itu akan menumbuhkan rasa hormat, kepercayaan, rasa kewajiban yang kuat, dan dukungan dari atasan, yang akan merasa lebih berharga dan sangat diperlukan untuk bisnis. sehingga orang lebih tertarik dengan pekerjaan mereka dan sangat berkomitmen untuk itu. Menurut Bakker dan Leiter (2010), keterikatan kerja dicirikan oleh orientasi yang memungkinkan pekerja untuk mencurahkan semua bakat dan potensi mereka untuk pekerjaan mereka sambil mengabaikan kendala dan hambatan saat ini. Agar pekerja dengan tingkat LMX tinggi dapat membangun keterikatan kerja, yang selanjutnya dapat berkontribusi pada kinerja CV Paritama Karkasindo. Kemajuan

organisasi terutama tergantung pada eksekutif yang dicintai dan dihormati oleh tenaga kerja mereka. Seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi dan membimbing stafnya untuk bekerja secara efektif niscaya akan berdampak pada kinerja dan kualitas organisasi. Studi ini menegaskan temuan Li et al. (2012), yang menemukan bahwa pertukaran manajer-anggota adalah prediktor keterlibatan karyawan dan terkait dengan kinerja karyawan. Hal ini juga dikuatkan oleh temuan Breevaart et al. (2015), yang menjelaskan bahwa komunikasi mengenai kinerja karyawan memodulasi hubungan antara manajer dan anggota.

H₆ : Terdapat pengaruh intervening employee engagement dalam hubungan leader member exchange support terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement

Perceived organizational support dapat memunculkan employee engagement dan meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan yang merasa bahwa perusahaan menghargai kontribusinya dan menjamin keanggotaan di masa depan serta memberikan hak-hak yang diharapkan karyawan, maka karyawan merasa berhutang budi dan berkewajiban untuk membalasnya dengan cara karyawan menunjukkan antusias saat bekerja dan semangat ketika bekerja sehingga karyawan dapat memperlihatkan hasil kerja yang lebih baik dengan kemampuan yang dimiliki guna mendorong meningkatnya kinerja karyawan.

Pengaruh langsung (direct) berupa pengaruh perceived organizational support terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengaruh tidak langsung (indirect) berupa

pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*.

H₇ : Terdapat pengaruh intervening employee engagement dalam hubungan *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tidak bisa terlepas dari penelitian terdahulu yang berguna untuk memperkuat hasil dari penelitian yang sedang dilakukan dan untuk membandingkan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya. Berikut ini ringkasan penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini yang terdiri dari:

Penelitian yang dilakukan oleh Fransita dengan judul Pengaruh *Leader Member Exchange*, *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Leader Exchange*, *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Princess dan Ronny (2016) dengan judul Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. Hasil penelitian ini *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Lalu untuk penelitian yang dilakukan oleh Hidayatul (2016) dengan judul Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Role Stress* terhadap *Job Outcome* pada Akuntan Manajemen di Perusahaan – Perusahaan di Kota

Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational* dan *Workplace Spiritual* berpengaruh positif terhadap *Job Outcome*.

Untuk penelitian selanjutnya dengan judul Pengaruh Spiritualitas Tempat Kerja dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening menunjukkan hasil Spiritualitas Tempat Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Lalu untuk penelitian selanjutnya berjudul Pengaruh *Leader Member Exchange* dan Pemberdayaan Melalui Organisasional Terhadap Kinerja (Studi pada Kantor Notaris di Propinsi Jawa Tengah) menunjukkan hasil bahwa *Leader Member Exchange* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang berjudul Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Peran Variabel Mediasi *Work Engagement* Pada Perusahaan Listrik Negara Area Bengkulu yang dilakukan oleh Selly dkk, dengan hasil yaitu *Leader Member Exchange* dan *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Lalu untuk penelitian yang dilakukan oleh Purnami (2017) yang berjudul Pengaruh Kompensasi dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Balimed Karangasem dengan hasil penelitian yaitu *Perceived Organizational Support* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Yang terakhir penelitian yang dilakukan oleh Lumintang dkk (2019) dengan judul Pengaruh *Employee Engagement*, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Indospice di Manado dengan hasil

penelitian yaitu *Employee Engagement* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Berikut penjelasan penelitian terdahulu, yaitu:

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

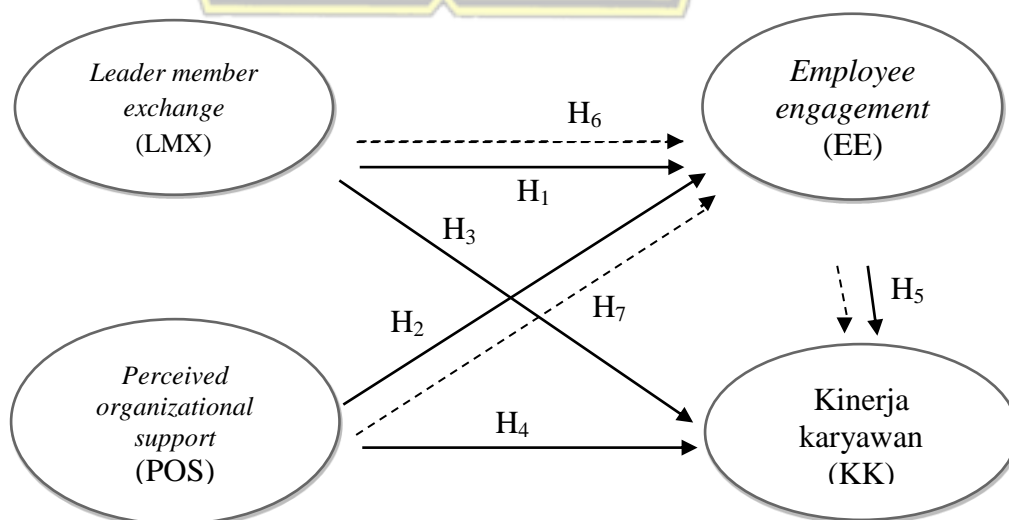
No	Peneliti	Sampel dan Periode Penelitian	Variabel dan Metode Penelitian	Hasil
1.	Fransita (2016)	Karyawan BPD Kaltim Cabang Utama Samarinda	Variabel Independen: 1. Leader Member Exchange 2. Perceived Organizational Support 3. Organizational Citizenship Behavior Dependen: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian: Leader Member Exchange berpengaruh positif dan signifikan, Perceived Organizational Support berpengaruh positif dan signifikan, Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2.	Princess dan Ronny (2016)	Karyawan pada perusahaan keluarga produsen senapan angina	Variabel Independen: Employee Engagement Variabel dependen: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian: Employee Engagement berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
3.	Hidayatul (2016)	Akuntan manajemen dan staff akuntan manajemen di Kota Surabaya	Variabel independen: Perceived Organizational Support, Role Stress Variabel dependen: Job Outcome	Hasil penelitian: Perceived Organizational Support berpengaruh positif, Workplace Spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
4.	Roslia dan Ahyar (2016)	Karyawan pada CV PARITAMA KARKASIN DO	Variabel independen: Spiritualitas tempat kerja, pemberdayaan karyawan, dan motivasi kerja Variabel dependen: Kinerja karyawan	Hasil penelitian: Spritual tempat kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
5.	Frans dan Andy (2016)	Karyawan pada kantor Notaris di provinsi Jawa Tengah	Variabel independen: <i>Leader Member Exchange</i> , Pemberdayaan, Komitmen Organisasi	Hasil penelitian: Leader member exchange tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti	Sampel dan Periode Penelitian	Variabel dan Metode Penelitian	Hasil
			Variabel dependen: Kinerja karyawan	
6.	Selly dkk (2019)	Karyawan pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) area Bengkulu	Variabelindependen: <i>Leader Member Exchange</i> Variabeldependen: Kinerja karyawan	Hasil penelitian: Leader member exchange berpengaruh positif, employee engagement berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan
7.	Purnami (2017)	Karyawan pada Rumah Sakit Balimed Karangasem	Variabel independen: Kompensasi, persepsi dukungan organisasi Variabel dependen: Komitmen organisasi, kinerja karyawan Metode:	Hasil penelitian: Persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
8.	Luminta ngdkk (2019)	Karyawan pada CV indospice di Manado	Variabel independen: Employee Engagement, Beban Kerja, Kepuasan Kerja Variabel dependen: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian: Employee engagement tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Sumber: dari berbagai jurnal (2021).

2.4. Kerangka Penelitian

Berdasarkan landasan teori, penelitian terdahulu dan hipotesis maka disusun kerangka penelitian sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan gambar 1 terdapat 2 model, yaitu model pertama pengaruh tidak langsung antara *leader member exchange* dan *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* yang ditunjukkan pada hipotesis pertama hingga hipotesis ketiga. Model kedua yaitu pengaruh langsung antara *leader member exchange*, *perceived organizational support* dan *Employee engagement* terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan pada hipotesis keempat hingga kelima.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian bertujuan menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *eksplanatory* yang bersifat asosiatif, merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini menguji pengaruh *leader member exchange* dan *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening.

3.2 Populasi dan Sampel

Sugiyono (2012) mengemukakan populasi dan sampel sebagai berikut:

3.2.1 Populasi

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh para karyawan tetap CV Paritama Karkasindo sebesar 180 orang.

3.2.1 Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Jika populasi adalah seluruh karyawan tetap CV Paritama Karkasindo, sampel bisa sebagian atau beberapa karyawan tetap CV Paritama

Karkasindo. Sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar representative (dapat mewakili populasi).

3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Purposive Sampling*, yaitu teknik penentuan sampel yang dilakukan

https://www.instagram.com/p/CBI6eqxAfg6/?utm_medium=copy_link karyawan tetap yang sudah bekerja pada CV Paritama Karkasindo kurang lebih 1 tahun.

Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

d^2 = Presisi yang ditetapkan (Dalam penelitian ini penulis menggunakan presisi 5%)

Besarnya populasi diketahui sebesar 180 karyawan. Jadi besarnya sampel yang digunakan adalah:

$$\frac{180}{180 \times 0,05^2 + 1} = \frac{180}{(180) \times (0,0025) + 1}$$

$$\frac{180}{1,45} = 124 \text{ karyawan}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka sampel yang akan diambil dalam penelitian ini disekitaran 124 orang. Namun dalam penelitian ini penulis akan menggunakan sampel sebesar 100 sampel dan untuk 24 sampel sisanya akan digunakan untuk mengantisipasi jika ada ketidaknormalan data dalam proses analisis.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Menurut sifatnya, jenis data yang digunakan dalam penelitian ini data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka. Data kuantitatif dapat diolah atau dianalisis dengan menggunakan teknik perhitungan statistik (Siregar, 2017). Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini berupa hasil dari kuisioner yang dibagikan langsung kepada responden. Hasil kuisioner ini akan diangkakan dan diolah menggunakan SPSS.

3.3.1 Data Primer

Berdasarkan cara memperolehnya, data dalam penelitian ini terdiri dari 2 macam, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer dalam penelitian ini yaitu hasil kuisioner yang diisi langsung oleh responden (karyawan pada CV Paritama Karkasindo).

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai bahan pustaka baik berupa jurnal-jurnal maupun dokumen lainnya yang ada hubungannya dengan materi dan variabel dalam penelitian ini yaitu *Leader Member Exchange* (LMX), *Perceived Organizational* (POS), *Employee Engagement* (EE), dan Kinerja Karyawan (KK).

3.4 Definisi Operasional

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan *construk* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

Tabel 3. Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1	Kinerja karyawan	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Tanggung jawab 4. Kerjasama 5. Inisiatif 	Riduwan (2009)
2.	<i>Leader member exchange</i>	<i>Leader member exchange</i> adalah upaya pemimpin dalam membangun hubungan pertukaran antara atasan dan bawahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengaruh pimpinan 2. Loyalitas 3. Kontribusi 4. Rasa hormat profesional 5. Afeksi 	Liao, et.al (2016)
3	<i>Perceived organizational support</i>	<i>Perceived organizational support</i> adalah keyakinan karyawan terhadap dukungan organisasi dalam menghargai kontribusi dan perhatian kesejahteraan karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peduli dengan pendapat karyawan 2. Peduli dengan kesejahteraan karyawan 3. Memperhatikan tujuan dan nilai karyawan 4. Bersedia membantu karyawan ketika memiliki masalah 5. Memaafkan kesalahan dalam pekerjaan 	Rhoades, et al (2001) dalam Mursidta (2017)
4.	<i>Employee engagement</i>	<i>Employee engagement</i> adalah keadaan mental pegawai untuk bersikap dan berperilaku total dalam bekerja.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Semangat 2. Dedikasi 3. Penghayatan 4. Sikap positif 5. Kepercayaan terhadap organisasi 	Schaufeli, et, al (2002) dalam Ariarni dan Afrianty (2017)

Sumber: Beberapa jurnal penelitian 2020.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Kuesioner

Kuesioner yaitu suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian (Umar, 2012). Dalam penelitian ini kuesioner diberikan kepada karyawan CV Paritama Karkasindo.

2. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara atau tatap muka secara langsung karyawan CV Paritama Karkasindo berkaitan dengan permasalahan yang dialami oleh karyawan yang terjadi pada perusahaan, sehingga memperoleh keakuratan penelitian.

3. Studi kepustakaan

Studi kepustakaan yaitu pengumpulan data yang berasal dari buku-buku literatur serta bacaan lain yang mendukung penelitian ini. Adapun studi kepustakaan dalam penelitian ini berupajurnal yang diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu dan literatur berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa maksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis deskriptif dapat digunakan bila penelitian hanya mendeskripsikan data sampel, dan tidak ingin membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi dimana sampel diambil (Sugiyono, 2014).

3.6.2 Uji Instrumen

Kualitas data yang dikumpulkan melalui penelitian yang menggunakan kuesioner sebagai instrumen untuk mengukur variabel harus dievaluasi. Tes ini dimaksudkan untuk memverifikasi apakah instrumen yang digunakan valid dan dapat diandalkan. Kualitas penelitian akan berbanding lurus dengan keakuratan data yang diolah.

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2016).

Dalam hal ini dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r table. Jika r hitung lebih besar dari r table maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Dan

sebaliknya, jika r hitung lebih kecil table maka butir atau pertanyaan atau indikator dinyatakan tidak valid. Uji validitas akan dilakukan dengan bantuan program SPSS (*Statistical Program For Science*) versi 22.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alphas* >0.60 dan tidak reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* < 0.60 (Ghozali, 2016).

3.6.3 Path Analysis

Dalam analisis jalur, pola hubungan antar variabel dianalisis dengan tujuan untuk menentukan pengaruh langsung atau tidak langsung yang dimiliki sekumpulan variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Hal ini dilakukan dengan model analisis jalur, yang secara sederhana disebut sebagai analisis jalur (Ghozali, 2013). Metodologi analisis regresi linier berganda dapat diperluas untuk mencakup analisis jalur. Ini digunakan untuk menganalisis pola interaksi antar variabel untuk mengetahui bagaimana kumpulan faktor independen (eksogen) berdampak pada variabel yang dikendalikan oleh organisme itu sendiri (endogen) (tergantung).

3.6.3.1 Persamaan Regresi

$$EE : \alpha_1 LMX + \alpha_2 POS + e_1 \quad \text{persamaan (1)}$$

$$KK : b_1LMX + b_2POS + b_3EE + e_2 \quad \text{persamaan (2)}$$

Keterangan

$\alpha_1, \alpha_2, b_1, b_2, b_3$: Koefisien regresi

EE : *Employee engagement*

KK : Kinerja karyawan

LMX : *Leader member exchange*

POS : *Perceived organizational support*

e_1, e_2 : *Error of term* (variable pengganggu)

Dengan kriteria sebagai berikut:

Jika t hitung $>$ t tabel atau signifikas/probabilitas $<$ 0,05 artinya variable Kepuasan pelanggan mampu sebagai variable intervening.

Jika t hitung $<$ t tabel atau nilai signifikasi/probabilitas $>$ 0,05 artinya variable Kepuasan pelanggan tidak mampu sebagai variable intervening.

dihitung sebagai berikut:

Untuk mengetahui signifikasi dari hasil penelitian maka perlu dilakukan dengan uji t (parsial) dan uji model sebagai berikut :

3.6.3.1.1 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Analisis jalur dilakukan untuk menilai dampak langsung dan tidak langsung selama pengujian

- a) Jika t hitung $>$ t tabel atau signifikansi = 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara faktor independen dengan variabel dependen.
- b)) Jika t hitung t tabel atau signifikansi lebih dari 0,05 maka H_0

diterima dan H_a ditolak, hal ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat.

3.6.3.1.2 Uji Koefisien Determinasi

Kapasitas variabel independen untuk memperhitungkan variasi dalam variabel dependen dapat dievaluasi menggunakan statistik yang dikenal sebagai koefisien determinasi (r). Nilai koefisien determinasi yang ditunjukkan oleh nilai Adjusted R Square dapat digunakan untuk mengetahui sejauh mana suatu variabel independen mempengaruhi variabel dependen, asalkan datanya tidak condong pada jumlah variabel independen yang tergabung ke dalam model. Hal ini dapat dicapai dengan memastikan bahwa jumlah variabel independen tidak mempengaruhi data dengan cara apapun. Jika ada tambahan variabel bebas, maka nilai R square perlu dinaikkan, terlepas dari apakah variabel tersebut mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap variabel yang diteliti (variabel terikat). Akibatnya, nilai R square yang dimodifikasi digunakan oleh sejumlah besar peneliti ketika menentukan model regresi mana yang lebih unggul (Ghozali, 2013).

3.6.3.1.3 Uji Sobel Test

Uji Sobel atau Sobel Test merupakan uji untuk mengetahui apakah variabel mediasi berpengaruh atau mampu me-mediasi dalam hubungan tersebut. Uji Sobel menguji kekuatan pengaruh variabel independen ke variabel dependen melalui variabel intervening. Pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z) dihitung dengan cara mengalikan jalur $X \rightarrow Y$ (a) dengan jalur $Y \rightarrow Z$ (b) atau ab .

Jadi koefisien $ab = (c - c')$, c adalah pengaruh variabel independen terhadap variabel intervening tanpa mengontrol variabel dependen, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh variabel independen terhadap variabel intervening setelah mengontrol variabel dependen. Standart error koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b , besarnya standart error pengaruh tidak langsung (indirect effect). S_{ab} dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$S_{ab} = \sqrt{a^2 S_b^2 + b^2 S_a^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Keterangan:

a = koefisien korelasi X ke Z

b = koefisien korelasi X ke Y

ab = hasil kali koefisien korelasi X ke Z dengan koefisien korelasi Z ke Y

S_a = Standar error koefisien a

S_b = Standar error koefisien b

S_{ab} = Standar error tidak langsung (indirect effect)

t dihitung sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{s_{ab}}$$

Dengan kriteria sebagai berikut:

- Jika t hitung $>$ t tabel atau signifikansi/probabilitas $<$ 0,05 artinya variable Y_1 mampu sebagai variable intervening.
- Jika t hitung $<$ t tabel atau nilai signifikansi/probabilitas $>$ 0,05 artinya variable Y_1 tidak mampu sebagai variable intervening.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1.1.1 Hasil Penelitian

Ini akan dicirikan menggunakan analisis deskriptif dengan bantuan perangkat lunak SPSS 21, dan deskripsi akan didasarkan pada data yang dikumpulkan selama penyelidikan dan analisis penelitian. Menjelaskan tujuan penelitian, yang mungkin melibatkan pendeskripsian karakteristik responden, merupakan tujuan penggunaan analisis deskriptif. Tujuan dari analisis ini adalah untuk memberikan dukungan pada topik sekaligus memberikan deskripsi rinci tentang topik tersebut. Hipotesis yang dikembangkan pada bab sebelumnya diuji melalui penggunaan analisis regresi, yang membantu menentukan sifat hubungan yang ada antara variabel yang telah diselidiki.

4.1.1 Karakteristik Responden

Berikut ini akan ditampilkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, masa kerja dan posisi jabatan :

Tabel 4. 1
Profil Responden

No	Identifikasi Responden	Karakteristik	Jumlah	%
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	39	39
		Wanita	61	61
		Jumlah	100	100
2.	Masa Kerja	1	60	60
		> 1	40	40
		Jumlah	100	100
3.	Posisi Jabatan	Area Bersih	30	30
		Area Kotor	27	27
		Area Usus	25	25

Karyawan Kuli	18	18
Jumlah	100	100

Sumber : Data Primer Yang Diolah 2022

Berdasarkan Tabel 4.1 diatas dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah perempuan yaitu sebanyak 61 orang dibandingkan dengan laki-laki yang hanya 39 orang. Hal ini menunjukkan bahwa jeis kelamin perempuan sebagai proporsi yang lebih besar dibandingkan karyawan berjenis kelamin laki-laki yang bekerja di Cv Paritama Karkasindo. Hal ini disebabkan karena perempuan lebih detail, berkonsentrasi dan lebih rapi dalam merealisasikan strategi pencapaian target. Namun perlu diingat selain itu karyawan perempuan juga dikenal memiliki kepribadian yang tidak gegabah dalam mengambil keputusan. Jadi, ketika seorang perempuan tumbuh dewasa mereka berkembang menjadi sosok yang lebih sabar, teliti dan pendengar yang baik. Untuk itu persentase perbedaan antara perempuan dan laki-laki yang bekerja di Cv Paritama Karkasindo tidak terlalu besar.

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang paling lama bekerja di Cv Paritama Karkasindo yaitu satu tahun dengan presentase sebesar 60 % atau 60 orang. Kemudian jumlah presentase yang paling sedikit yaitu ada pada responden dengan masa kerja di Cv Paritama Karkasind dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden dalam gambaran penelitian terhitung tepat karena sebagian besar responden memiliki frekuensi lebih dari satu tahun yang cocok untuk menjadi objek penelitian pengaruhnya dengan

kinerja karyawan terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan yang ada di Cv Paritama Karkasindo.

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang paling banyak dijadikan penelitian adalah dalam posisi area bersih yaitu sebesar 30 % atau 30 orang Cv Paritama Karkasindo sangat diperlukan jasa untuk pemotongan ayam seluruh kegiatan operasional perusahaan. Kemudian jumlah presentase paling sedikit ada pada karyawan kuli sebesar 18%. Karena di Cv Paritama Karkasindo penyebaran kuesioner kepada karyawan kuli sangat sulit dikarenakan pekerjaan mereka yang terlalu sibuk dan masih banyak yang tidak menggunakan hp android. Sehingga peneliti hanya mampu mengumpulkan responden sebanyak 18 orang untuk karyawan kuli yang ada di Cv Paritama Karkasindo.

4.1.2 Analisis Kualitatif

4.1.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap Kinerja Karyawan (H_5). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel Kinerja Karyawan (H_5) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4.2 Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Indeks										Rata-rata
	SS		S		R		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Saya berhasil menyelesaikan tugas tugas diluar tanggung jawab saya	20	20	56	56	24	24	0	0	0	0	3.96
Saya mencapai target yang ditugaskan kepada saya	27	27	52	52	21	21	0	0	0	0	4.06
Saya aktif dalam memberikan saran saran yang mengembangkan perusahaan saya	21	21	52	52	27	27	0	0	0	0	3.94
Saya fokus pada kerja tim	32	32	44	44	23	23	1	1	0	0	4.07
Saya berupaya untuk mencapai kesempurnaan dalam pekerjaan saya	27	27	61	61	12	23	0	0	0	0	4,15
Rata-rata											4,04

Sumber : data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat dinyatakan responden penilaian pada variabel kinerja karyawan diperoleh rata-rata tertinggi terdapat pada indikator “Saya berupaya untuk mencapai kesempurnaan dalam pekerjaan saya”, dengan penilaian 4,15. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator “Saya aktif dalam memberikan saran saran yang mengembangkan perusahaan saya”, dengan penilaian 3,94. Dan nilai rata-rata dari keseluruhan variabel kinerja karyawan adalah sebesar 4,04. Hal ini menunjukkan tingginya kinerja karyawan yang ada di CV Paritama Karkasindo.

4.1.2.2 Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap *Employee Engagement* (H_1). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *Employee Engagement* (H_1) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4.3 Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Indikator	Indeks										Rata-rata
	SS		S		R		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Saya merasa antusias terhadap pekerjaan saya	14	14	56	56	20	20	1	1	0	0	3.92
Saya merasa bahagia ketika bekerja dengan bersungguh sungguh	22	22	57	57	20	20	1	1	0	0	4.00
Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan sangat bermakna dan memiliki tujuan	24	24	53	53	23	23	0	0	0	0	4.01
Saya dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama pada saat tertentu	20	20	50	50	29	29	1	1	0	0	3.89
Saya memiliki ketahanan mental yang kuat ketika bekerja	29	29	56	56	15	15	0	0	0	0	4.14
Rata-rata											3,99

Sumber : data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat dinyatakan responden peilaian pada variabel *Employee Engagement* diperoleh rata-rata tertinggi terdapat pada indikator “Saya memiliki ketahanan mental yang kuat ketika bekerja”, dengan penilaian 4,14. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator “Saya dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama pada saat tertentu”, dengan penilaian 3,89 dan nilai rata-rata dari keseluruhan variabel *Employee Engagement* adalah sebesar 3,99. Hal ini menunjukkan tingginya *Employee Engagement* yang ada di CV Paritama Karkasindo.

4.1.2.3 Analisis Deskriptif Variabel *Leader Member Exchange*

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap *Leader Member Exchange* (H₃). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *Leader Member Exchange* (H₃) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4.4 Deskriptif Variabel *Leader Member Exchange*

Indikator	Indeks										Rata-rata
	SS		S		R		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Pimpinan kerja saya adalah orang yang sangat menyenangkan untuk diajak bekerja sama	24	24	60	60	14	14	2	2	0	0	4.06
Saya rela bekerja lebih dari biasanya untuk dapat memenuhi target pimpinan kerja saya	30	30	53	53	17	17	0	0	0	0	4.13
Saya mengagumi keahlian yang dimiliki pimpinan kerja saya	30	30	50	50	20	20	0	0	0	0	4.10
Pimpinan kerja saya akan membela saya meskipun saya melakukan kesalahan fatal	25	25	54	54	21	21	0	0	0	0	4.04
Pimpinan kerja saya membantu menyelesaikan pekerjaan saya	18	18	53	53	28	28	1	1	0	0	3.88
Rata-rata											4,04

Sumber : data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat dinyatakan responden penilaian pada variabel *Leader Member Exchange* diperoleh rata-rata tertinggi terdapat pada indikator “Saya rela bekerja lebih dari biasanya untuk dapat memenuhi target

pimpinan kerja saya” dengan penilaian 4,13. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator “Pimpinan kerja saya membantu menyelesaikan pekerjaan saya”, dengan penilaian 3,88. Dan nilai rata-rata dari keseluruhan variabel *Leader Member Exchange* adalah sebesar 4,04. Hal ini menunjukkan tingginya *Leader Member Exchange* yang ada di Cv Paritama Karkasindo.

4.1.2.4 Analisis Deskriptif Variabel *Perceived Organizational Support*

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap *Perceived Organizational Support* (H_4). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *Perceived Organizational Support* (H_4) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut:

Tabel 4.6 Deskriptif Variabel *Perceived Organizational Support*

Indikator	Indeks										Rata-rata
	SS		S		R		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Pihak pimpinan memberikan jaminan kesehatan sebagai bentuk apresiasi terhadap kontribusi karyawannya	18	18	56	56	24	24	2	2	0	0	3,90
Pihak pimpinan memberikan simpati bagi karyawannya yang mengalami permasalahan keluarga	25	25	45	45	27	27	3	3	0	0	3,92
Pihak pimpinan memperhatikan berbagai pendapat saya	20	20	55	55	23	23	2	2	0	0	3,93
Pihak pimpinan memaafkan kesalahan yang saya lakukan pada bidang saya	18	18	55	55	25	25	2	2	0	0	3,89
Pihak pimpinan saya memperhatikan secara bersungguh sungguh mengenai tujuan dan nilai-nilai	29	29	53	53	17	17	1	1	0	0	4,10
Rata-rata											3,95

Sumber : data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dinyatakan responden penilaian pada variabel *Perceived Organizational Support* diperoleh rata-rata tertinggi terdapat pada indikator “Pihak pimpinan saya memperhatikan secara bersungguh sungguh mengenai tujuan dan nilai-nilai”, dengan penilaian 4,10. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator “Pihak pimpinan memaafkan kesalahan yang saya lakukan pada bidang saya”, dengan penilaian 3,89 dan nilai rata-rata dari keseluruhan variabel *Perceived Organizational Support* adalah sebesar 3,95. Hal ini menunjukkan tingginya *Perceived Organizational Support* yang ada di CV Paritama Karkasindo.

4.1.3 Analisis Kuantitatif

4.1.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Sebuah kuesioner dapat dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner bisa menjelaskan indikator dari variabel kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai p value dari masing-masing indikator. Jika nilai p value dibawah 0,05 maka pernyataan itu valid.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui ketepatan dari suatu data. Fungsi dari uji reliabilitas adalah untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel apabila jawaban responden pada kuesioner konsisten dan tidak boleh diacak karena masing-masing item pernyataan yang hendak diukur sama. Uji reliabilitas diuji menggunakan uji Cronbach's Alpha, Adapun standar pengukuran yang digunakan peneliti dalam penelitian ini menggunakan pengukuran *cronbach*

$\alpha > 0,6$. Berikut hasil pengujian validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4. 7
Uji Validitas Dan Reliabilitas

Variabel	Uji Validitas			Uji Reliabilitas		
	Indikator	r hitung	P value	Keterangan	Cronbach Alpha	Keterangan
<i>Leader Member Exchange</i> (H ₃)	H _{3.1}	0,746	0,000	Valid	0,794	Reliabel
	H _{3.2}	0,769	0,000	Valid		
	H _{3.3}	0,755	0,000	Valid		
	H _{3.4}	0,811	0,000	Valid		
	H _{3.5}	0,626	0,000	Valid		
<i>Perceived Organizational Support</i> (H ₄)	H _{4.1}	0,864	0,000	Valid	0,843	Reliabel
	H _{4.2}	0,815	0,000	Valid		
	H _{4.3}	0,760	0,000	Valid		
	H _{4.4}	0,876	0,000	Valid		
	H _{4.5}	0,603	0,000	Valid		
<i>Employee Engagement</i> (H ₁)	H _{1.1}	0,756	0,000	Valid	0,817	Reliabel
	H _{1.2}	0,747	0,000	Valid		
	H _{1.3}	0,785	0,000	Valid		
	H _{1.4}	0,800	0,000	Valid		
	H _{1.5}	0,712	0,000	Valid		
Kinerja Karyawan (H ₂)	H _{2.1}	0,839	0,000	Valid	0,830	Reliabel
	H _{2.2}	0,730	0,000	Valid		
	H _{2.3}	0,774	0,000	Valid		
	H _{2.4}	0,860	0,000	Valid		
	H _{2.5}	0,639	0,000	Valid		

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan dari Tabel 4.7 menunjukkan bahwa dari hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item pernyataan yang dipakai dalam penelitian ini memiliki p value $< 0,05$. Sehingga semua item indikator tersebut sudah valid atau seluruh pernyataan bisa menjelaskan indikator dari variabel kuesioner tersebut

Berdasarkan tabel 4.7 menunjukkan bahwa semua nilai *cronbach alpha* dari variabel *Leader Member Exchange*, *Perceived Organizational Supp*, *Employee Engagement*, Kinerja Karyawan lebih besar dari 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa berarti semua item pertanyaan yang digunakan di dalam penelitian ini sudah reliabel atau tepat digunakan dipakai sebagai alat ukur.

4.1.4 Path Anality

Tujuan penggunaan analisis jalur dalam penelitian ini untuk membuktikan hipotesis mengenai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Perhitungan statistik dalam analisis jalur menggunakan uji t dan determinasi koefisien yang digunakan sebagai alat dalam penelitian ini dan dibantu oleh program komputer SPSS. Hasil pengolahan data dengan menggunakan analisis jalur:

No	Variabel Dependen	Variabel Independen	R	R Square	Adj R Square	Koef Jalur	t	Sig.	Efek Lag	Efek Tdk Lag	Efek Total
1	Employee Engagement	Leader Member Exchange	0,413		0,401	0.407	3.611	0.000	0.407		
		Perceived Organizational Support				0.284	2.522	0.013	0.284		
2	Kinerja Karyawan	Leader Member Exchange	0,521		0,506	0.266	2.446	0.016	0.266	0.098	0.364

	Perceived Organizational Support				0.318	3.013	0.003	0.318	0.069	0.387
	Employee Engagement				0.242	2.628	0.010	0.242		

Tabel 4.8

- a. Pada tabel 4.8 diatas dapat diketahui bahwa pada model yang pertama nilai koefisien dari variabel *Leader Member Exchange* (LMX) sebesar 0.407 dan variabel *Perceived Organizational Support* (POS) sebesar 0.284 dengan signifikansi dari kedua variabel yaitu *Leader Member Exchange* (LMX) = 0.000 dan *Perceived Organizational Support* (POS) = 0.013 lebih kecil dari 0.05, dimana itu berarti variabel *Leader Member Exchange* (LMX) dan *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement* (EE).
- b. Besarnya nilai *Adjusted R Square* pada model pertama yang terdapat pada tabel 4.8 adalah sebesar 0.401, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Employee Engagement* (EE) adalah sebesar 40.1% sementara sisanya 59.9% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.
- c. Berdasarkan tabel 4.8 di atas diketahui bahwa pada model yang kedua nilai koefisien dari variabel *Leader Member Exchange* (LMX) sebesar 0.266 dan variabel *Perceived Organizational Support* (POS) sebesar 0.318 dengan nilai signifikansi dari kedua variabel tersebut yaitu *Leader*

Member Exchange (LMX) = 0.016, *Perceived Organizational Support* (POS) = 0.003 lebih kecil dari 0,05 dimana itu memiliki arti bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) dan *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KK). Sedangkan pada variabel *Employee Engagement* (EE) memiliki nilai koefisien sebesar 0,242 dengan nilai signifikansi sebesar 0.010 lebih kecil dari 0,05 yang terbukti bahwa *Employee Engagement* (EE) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KK)

- d. Besarnya nilai *Adjusted R Square* pada model kedua yang terdapat pada tabel 4.8 diatas adalah sebesar 0.506 hal ini menunjukkan bahwa kontribusi *Leader Member Exchange* (LMX), *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Employee Engagement* (EE) terhadap Kinerja Karyawan (KK) adalah sebesar 50.6% sementara sisanya 49.4% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak diteliti.

4.1.5 Uji t

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui secara parsial (individual) variabel bebas berpengaruh secara signifikan maupun tidak signifikan terhadap variabel terikat. Kriteria dalam pengujian ini adalah sebagai berikut :

- a. Jika probabilitas $> 0,05$ maka hipotesis nol (H_0) diterima dan H_a ditolak.
Yang artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.
- b. Jika probabilitas $< 0,05$ maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan H_a diterima.
Yang artinya ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Berdasarkan pada Tabel 4.8 didapatkan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$\text{Persamaan 1 } EE = 0,407 \text{ LMX} + 0,284 \text{ POS}$$

$$\text{Persamaan 2 } KK = 0,266 \text{ LMX} + 0,318 \text{ POS} + 0,242 \text{ EE}$$

Keterangan :

LMX = *Leader Member Exchange*

POS = *Perceived Organizational Support*

EE = *Employee Engagement*

KK = Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan dari hasil penelitian dari analisis diatas diperoleh nilai koefisien *Leader Member Exchange* sebesar 0.407 dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dari hasil tersebut memiliki arti bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh positif signifikan variabel *Leader Member Exchange* terhadap *Employee Engagement*.

2. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagemnt*

Berdasarkan dari hasil penelitian dari analisis diatas diperoleh nilai koefisien variabel *Perceived Organizational Support* sebesar 0.284 dengan nilai signifikansi sebesar $0,013 < 0,05$. Dari hasil tersebut memiliki arti

bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement*.

3. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan dari hasil penelitian dari analisis diatas diperoleh nilai koefisien variabel *Leader Member Exchange* sebesar 0.266 dengan nilai signifikansi sebesar $0,016 < 0,05$. Dari hasil tersebut memiliki arti bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan antara *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan.

4. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan dari hasil penelitian dari analisis diatas diperoleh nilai koefisien dari variabel *Perceived Organizational Support* sebesar 0.318 dengan nilai signifikansi *Perceived Organizational Support* sebesar $0,003 < 0,05$. Dari hasil tersebut memiliki arti bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan.

5. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

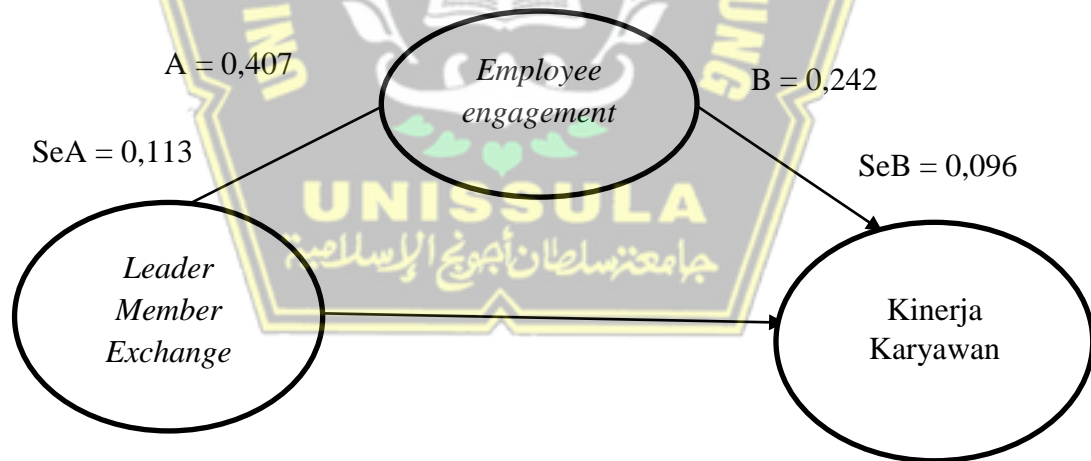
Berdasarkan dari hasil penelitian dari analisis diatas diperoleh nilai koefisien dari *Employee Engagement* sebesar 0,242 dengan nilai signifikansi sebesar $0,010 < 0,05$. Dari hasil tersebut memiliki arti bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara

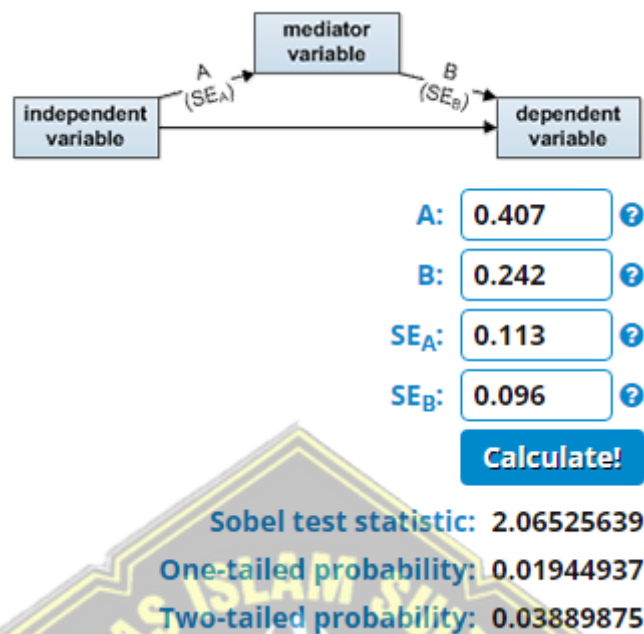
langsung terdapat pengaruh yang signifikan antara *Employee Engagemnt* terhadap Kinerja Karyawan.

4.1.6 Uji Sobel Test

Dalam penelitian ini adalah untuk menguji apakah variabel intervening *Employee engagement* mampu menjadi variabel intervening antara *Leader Member Exchange*, *Perceived Organizational Support*, dan Kinerja Karyawan, maka digunakanlah uji sobel test. Penelitian ini menggunakan calculation for the sobel pada pengujian sobeltest dengan analisis jika p-value < taraf signifikan 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti ada pengaruh yang signifikan.

1. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Employee engagement*

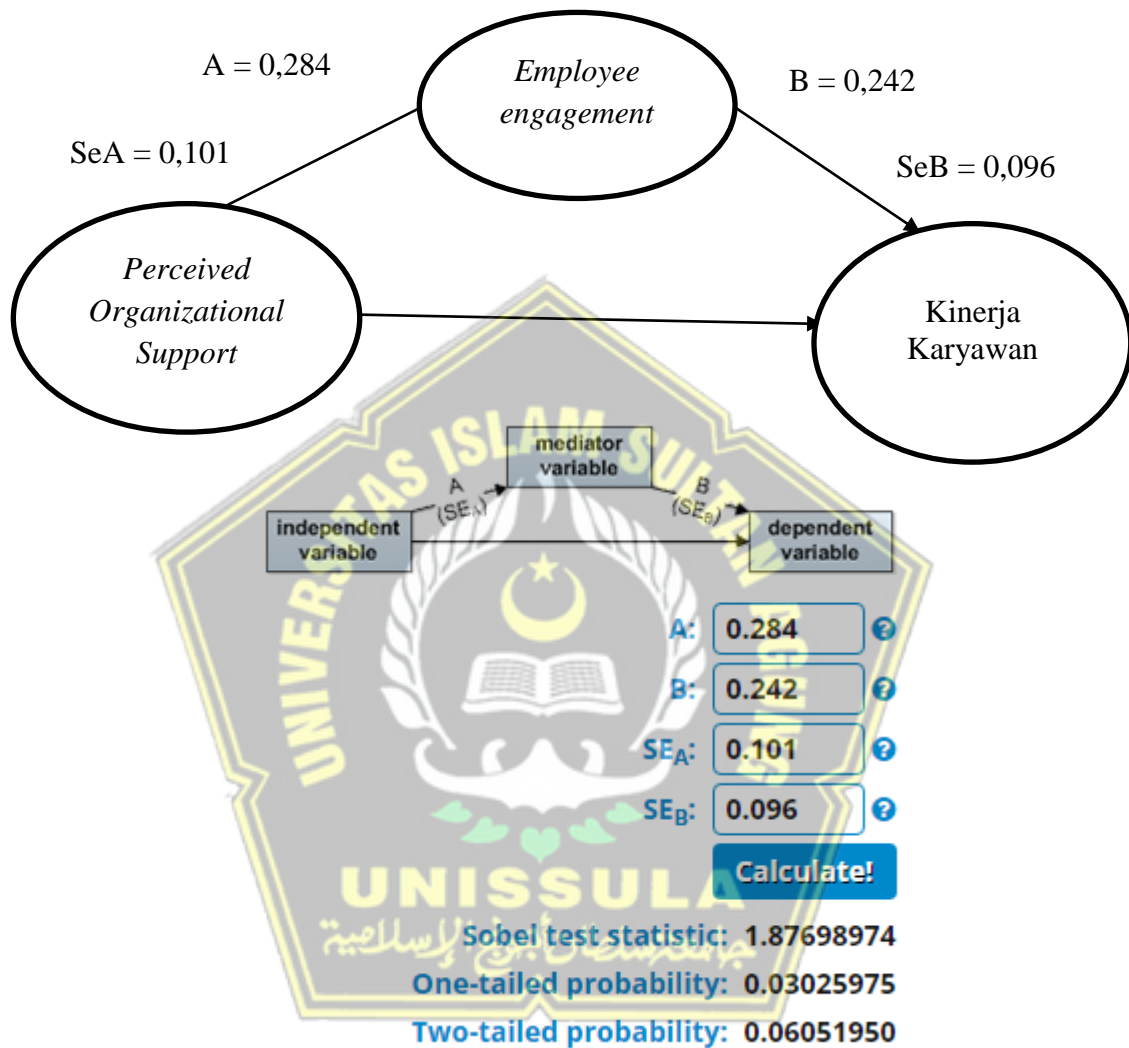




Gambar 4.1
Hasil Uji Sobel Test 1

Berdasarkan hasil pengujian dapat diketahui pengaruh tidak langsung langsung *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan melalui *Employee engagement* yang diuji menggunakan uji sobel didapatkan nilai sobel statistik sebesar 2,065 dengan taraf signifikan 0,039 atau lebih kecil dari 0,05. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa *Employee engagement* mampu memediasi pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik *Leader Member Exchange* yang ada didalam perusahaan, maka akan meningkatkan *Employee engagement* para karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja para karyawan.

2. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Employee engagement*



Gambar 4. 2
Hasil Uji Sobel Test 2

Berdasarkan hasil pengujian dapat diketahui pengaruh tidak langsung langsung *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan melalui *Employee engagement* yang diuji menggunakan uji sobel didapatkan nilai sobel statistik sebesar 1,877 dengan taraf signifikan 0,060 atau lebih besar dari 0,05. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa *Employee engagement* tidak mampu

memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik *Perceived Organizational Support* yang ada didalam perusahaan, maka akan lebih berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja para karyawan.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian ini terbukti bahwa *leader member exchange* sangat efektif untuk membangun *employee engagement*. Artinya semakin tinggi *Leader member exchange* yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula *employee engagement* yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan penilaian responden tentang salah satu variabel *leader member exchange* pada indikator "Saya rela bekerja lebih dari biasanya untuk dapat memenuhi target pimpinan kerja saya" oleh karena itu pemimpin sangat berpengaruh terhadap karyawannya untuk suatu pekerjaan maka akan cenderung memberi kontribusi dan perlakuan yang lebih demi memajukan organisasi dan perusahaannya. Sehingga hal ini dapat meningkatkan kinerja mereka dikarenakan adanya rasa loyalitas dan kepengaruhan pemimpin pada karyawan dengan pekerjaannya secara otomatis mereka bekerja tanpa beban dan rileks sehingga memicu rasa nyaman dan meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Karyawan yang menganggap *leader member exchange* tingkat tinggi dengan pemimpinannya akan merasakan kewajiban untuk bekerja lebih keras sebagai bentuk keterikatannya

(*engage*) terhadap organisasi, yang pada gilirannya akan menghasilkan konsekuensi organisasi yang menguntungkan

Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian Hasil penelitian Agarwal, et.al (2012), menunjukkan bahwa *leader member exchange* mampu berhubungan dengan serangkaian interaksi antara pemimpin dan bawahan untuk saling memberikan timbal balik dan saling terikat (*engage*) satu sama lain. Hasil penelitian Kim and Koo (2017), Alikasari dan Suharnomo (2017), Permatasari dan Suhariadi (2019), Justina, dkk (2019) juga menunjukkan serupa bahwa *leader member exchange* berperan besar dalam mempengaruhi tingginya *job engagement*.

4.2.2 Pengaruh Perceived organizational support terhadap Employee Engagemnt

Hasil penelitian ini terbukti *Perceived organizational support* efektif untuk membangun *employee engagement*. Artinya semakin baik *Perceived organizational support* yang dirasakan karyawan, maka semakin baik pula *employee engagement* para karyawan. *Perceived organizational support* adalah dukungan yang dirasakan oleh karyawan atas kontribusi dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan untuk memberikan bantuan sebagai bentuk timbal balik yang bersifat positif. Tingkat keterikatan karyawan akan berubah sesuai dengan persepsi karyawan terhadap keuntungan yang diperoleh dari hasil kerja mereka. Ketika karyawan mendapatkan dukungan serta penghargaan yang baik dari organisasi maka karyawan akan memberi respon

dengan berusaha untuk memenuhi kewajiban mereka terhadap organisasi dengan lebih terikat.

Hal ini sesuai dengan penilaian responden tentang salah satu variabel *Perceived organizational support* pada indikator “Pihak pimpinan saya memperhatikan secara sungguh-sungguh mengenai tujuan dan nilai-nilai”. Kondisi ini menandakan bahwa Cv Paritama Karkasindo sudah memberikan dukungan berupa mengutamakan kesejahteraan karyawan yang berorientasi pada karyawan baik pertumbuhannya dan perkembangan serta kesejahteraan sehingga adanya dukungan pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Hal ini sesuai dengan temuan Rhoades, Eisenberger, dan Armeli (2001), dikutip dalam Man dan Hadi (2013), yang menjelaskan bahwa dengan adanya keyakinan individu bahwa perusahaan menghargai setiap kontribusi yang diberikan (*perceived organization support*) akan memotivasi individu untuk menunjukkan sikap positif, khususnya dengan mengekspresikan diri secara positif. Tuntutan pekerjaan yang lengkap, fisik, kognitif, afektif, dan emosional. Menurut temuan Dwitasari et al. (2015), rasa dukungan organisasi mempengaruhi keterlibatan karyawan. Menurut temuan Harry (2014) dan Ariarni dan Afrianty (2017), kesan dukungan organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement*.

4.2.3 Pengaruh *Leader member exchange* terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini terbukti bahwa *leader member exchange* sangat efektif untuk membangun peningkatan kinerja karyawan. Artinya semakin baik *Leader member exchange* yang dirasakan karyawan, maka semakin baik pula kinerja

yang dihasilkan. kualitas *leader member exchange* yang baik akan membuat pekerjaan lebih efisien disebabkan karena adanya hubungan yang tercipta yang tentunya akan meningkatkan inisiatif karyawan dalam bekerja. Dampak yang terjadi dengan adanya hubungan tersebut tentu akan mempengaruhi pencapaian kinerja yang dihasilkan.

Hubungan antara pemimpin dan bawahan harus dijaga agar kedua belah pihak dapat berkomunikasi secara efektif dan mengembangkan sikap mereka, diikuti dengan perilaku yang memfasilitasi saling pengertian. Dengan komunikasi yang efektif antara pemimpin dan bawahan, tidak diragukan lagi akan ada saling pengertian, oleh karena itu memberikan bawahan sarana untuk meningkatkan kinerja mereka. Hubungan pertukaran pemimpin-anggota yang berkualitas didasarkan pada kemauan timbal balik pemimpin dan bawahan untuk berpartisipasi dalam kegiatan. Jelas, mereka akan berbagi rasa tanggung jawab atas kewajiban satu sama lain untuk menghormati dan memberikan timbal balik yang sangat baik (Dulebohn, et. al., 2012).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Dulebohn, et.al (2012), Shunlong and Weiming (2012) Alikasari dan Suharnomo (2017), Justina, dkk (2019) yang menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Begitu halnya dengan penelitian yang dilakukan Alikasari dan Suharnomo (2017), Choy and Djurkovic (2016) bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

4.2.4 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini terbukti *Perceived organizational support* efektif untuk membangun *employee engagement*. Artinya semakin baik *Perceived organizational support* yang dirasakan karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan para karyawan. *Perceived organizational support* adalah dukungan yang dirasakan oleh karyawan atas kontribusi dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan untuk memberikan bantuan sebagai bentuk timbal balik yang bersifat positif. Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan lebih bersemangat dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya sehingga mampu membantu organisasi dalam mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

Persepsi dukungan organisasi yang menunjukkan perlakuan yang baik dari organisasi menghasilkan tugas umum berdasarkan norma timbal balik dari pekerja untuk merawat perusahaan dan melayaninya dengan baik sebagai balasannya. Sebagai imbalan rasa dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan, dukungan semacam ini akan memotivasi pekerja untuk berkontribusi dan memberikan pekerjaan terbaik mereka (Ariarni dan Afrianty, 2017). Tingkat dukungan organisasi yang tinggi menumbuhkan kesan yang baik di antara para pekerjanya, memungkinkan mereka untuk menghasilkan kualitas dan kuantitas pekerjaan setinggi mungkin.

Individu akan termotivasi untuk menunjukkan sikap yang baik saat mereka bekerja, yang pasti akan mempengaruhi pencapaian tingkat kinerja yang diinginkan jika bisnis mampu menunjukkan bahwa ia mengakui dan menghargai setiap kontribusi yang diberikan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Rhoades dan

Eisenberger (Ariarni dan Afrianty, 2017), yang menyatakan bahwa kinerja karyawan terhadap perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja akan dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap dukungan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja. organisasi tempat mereka bekerja. Temuan ini sejalan dengan pernyataan ini.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Man dan Hadi (2013) dan Mursidta (2017), Ariarni dan Afrianty (2017) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.2.5 Pengaruh *Employee engagement* terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini terbukti bahwa *Employee engagement* dapat membangun kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi employee engagement yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. *Employee Engagement* adalah keadaan dimana karyawan merasa antusias dengan pekerjaan yang dilakukan sehingga karyawan termotivasi untuk memberikan usaha terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan dan memberikan keuntungan bagi organisasi. *Employee Engagement* penting dimiliki karyawan karena dapat menimbulkan perasaan semangat dan antusias dalam melaksanakan setiap pekerjaan. Dengan adanya semangat dan antusias karyawan pada perusahaan maka menimbulkan kegigihan karyawan dalam melakukan tugas dan fungsi yang diembannya. Diharapkan dengan kinerja karyawan yang meningkat maka dapat membantu perusahaan untuk mencapai visi dan misi serta tujuan yang telah dicanangkan.

Hal ini sesuai dengan penilaian responden tentang salah satu variabel *employee engagement* pada indikator Saya memiliki ketahanan mental yang kuat ketika bekerja. Kondisi ini menandakan bahwa karyawan Cv Paritama Karkasindo mempunyai semangat yang kuat untuk memajukan perusahaan. Semangat dalam bekerja dibentuk dari diri sendiri yang mana semangat tersebut diartikan sebagai keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan untuk melaksanakan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan yang diharapkan bagi organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil yang dilakukan Kurniawati (2014) dan Ayu, dkk (2015) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang sama juga ditunjukkan oleh Lewiuci dan Mustamau (2016) bahwa *employee engagement* mampu mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

4.2.6 Pengaruh antara *Leader member exchange* dengan Kinerja Karyawan Melalui *Employee engagement*

Berdasarkan hasil dari Sobel test yang telah dilakukan, *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* yang merupakan variabel mediasi atau intervening. Sehingga *leader member exchange* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan mediasi atau intervening *Employee Engagement* terjawab iya. Dengan demikian *Leader member exchange* yang di terapkan oleh pimpinan kepada bawahan mampu membuat *Employee Engagement* maka pengaruhnya kinerja karyawan optimal. Hubungan intervening ini dapat ditunjukkan dengan adanya fenomena pada CV

Paritama Karkasindo. Adanya kemauan untuk mempertahankan pekerjaan, kepercayaan terhadap organisasi, dan keinginan untuk bekerja. Hal-hal inilah yang membuat karyawan bersemangat untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Meskipun nilai yang dihasilkan oleh kinerja menunjukkan nilai “rendah” dan tidak “tinggi”, namun hal tersebut tidak memberikan dampak bagi perusahaan. Employee engagement mampu memediasi antara hubungan leader member exchange dengan kinerja karyawan.

4.2.7 Pengaruh antara *Perceived Organizational support* dengan Kinerja Karyawan Melalui *Employee engagement*

Berdasarkan hasil sobel test yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh intervening *employee engagement* dalam hubungan *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan (*perceived organizational support*) di Cv Paritama Karkasindo akan lebih berdampak langsung pada kinerja yang dihasilkan karyawan di Cv Paritama Karkasindo. Bertentangan dengan hipotesis yang diajukan dari penelitian ini yang menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung antara *perceived organizational support* dan kinerja karyawan yang terjadi pada karyawan di CV Paritama Karkasindo dengan kata lain *employee engagement* belum dapat memediasi hubungan antara *perceived organizational support* dan kinerja karyawan di Cv Paritama Karkasindo.

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dari penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. *Leader member exchange* sangat efektif untuk membangun employee engagement. Artinya semakin tinggi *Leader member exchange* yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula employee engagement yang dihasilkan.
2. *Perceived organizational support* efektif untuk membangun employee engagement. Artinya semakin tinggi *Leader member exchange* yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula employee engagement yang dihasilkan.
3. *Leader member exchange* efektif untuk membangun kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi *Leader member exchange* yang dirasakan karyawan, maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dihasilkan.
4. *Perceived Organizational Support* efektif untuk membangun kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi *Perceived orgnizational support* yang dirasakan karyawan, maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dihasilkan.
5. *Employee engagement* efektif untuk membangun kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi employee engagement yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan.

6. *Employee engagement* mampu memediasi pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik *Leader Member Exchange* yang ada didalam perusahaan, maka akan meningkatkan *Employee engagement* para karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja para karyawan.
7. *Employee engagement* tidak mampu memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik *Perceived Organizational Support* yang ada didalam perusahaan, maka akan lebih berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja para karyawan

5.1.1 Implikasi Manajerial

Dengan demikian implikasi hasil penelitian ini bagi menejerial dapat dikembangkan berdasarkan hasil tersebut adalah :

1. Dilihat dari nilai uji path analysis variable *Leader member exchange* terbukti signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga diharapkan CV Paritama Karkasindo lebih mendorong pimpinan kerja untuk ikut membantu menyelesaikan pekerjaan karyawan. Sehingga menimbulkan motivasi kerja, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja yang secara langsung meningkatkan kinerja karyawan CV Paritama Karkasindo.
2. Pimpinan CV Paritama Karkasindo harus lebih bisa menghargai karyawannya dengan cara memaafkan kesalahan yang karyawan lakukan pada bidangnya. Sehingga karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka, dengan demikian kepuasan kerja

karyawan dapat tercipta yang secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan CV Paritama Karkasindo.

5.2 Keterbatasan Penelitian

1. Beberapa data yang dibutuhkan untuk proses penelitian belum tersedia sehingga peneliti harus melakukan pencatatan sendiri berdasarkan observasi langsung dengan memandu responden untuk menjawab daftar pertanyaan. Namun untuk dapat mencatat seluruh data yang dibutuhkan secara lengkap dengan waktu yang terbatas peneliti cukup kesulitan melakukannya seorang diri karena pencatatan dilakukan secara manual.
2. Variabel yang diteliti masih dirasa belum cukup untuk mengukur faktor-faktor kinerja, sehingga untuk penelitian lebih lanjut perlu menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja.

5.2.1 Agenda Peneliti Mendatang

1. Berdasar pada keterbatasan penelitian, maka agenda penelitian yang akan dilaksanakan diharapkan dapat menambahkan variabel-variabel bebas yang mempengaruhi kinerja karyawan misalnya empowerment (pemberdayaan karyawan). Demikian juga penulis menyarankan peneliti selanjutnya untuk menggunakan responden yang lebih banyak atau dengan kata lain dengan melakukan penambahan jumlah responden untuk hasil yang lebih baik.

2. Penelitian ke depan perlu menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan sehingga nilai koefisien determinasinya (R^2) dapat ditingkatkan, sehingga permodelan akan menjadi lebih baik.
4. Pengumpulan data tidak hanya dari kuesioner saja, tetapi bisa ditambahi dengan wawancara karena akan lebih mendapatkan jawaban yang lebih luas dari responden.
5. Diharapkan pada penelitian selanjutnya untuk menggunakan jenis perusahaan lain sebagai objek penelitian



DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Manggkunegara, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bandung* PT. Remaja Rosdakarya
- Manggkunegara, 2008:67. *Job Performance atau Actual Performance*
- Mathis, dan Jacksin 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Buku Dua*. Salemba Empat: Jakarta.
- Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung (2007:6)
- Moleong, (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. edisi revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nazir (2003:122), *Metode Penelitian*, Salemba Empat, Jakarta, 63 (Riduwan 2010:136). *Skala pengukuran Variabel-variabel Penelitian* Bandung: Alfabeta
- Rivai dan Basri, *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sekaran, (2000:169). *Uji Validitas Data* (Sekaran 2000 : 312). *Uji Reabilitas Data* Sugiyono (2003:14). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta: Bandung
- Sugiyono (2011:80). *Statika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta. Dan Sumarsono Sonny, HM. 4:2004, *Metode Riset Sumber Daya Manusia*, Jember: Graha Ilmu.
- Wibowo 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Jurnal Psikologi <https://www.initentangpsikolog.com/2019/09/teori-leader-member-exchange.html?RetrivetJurnalPsikologi>.
- Jurnal YI Pramastuti, 2015 *Tentang Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT. Dua Kelinci Pati*.
- Jurnal Fisip-Moser.com (2015), *Leader-Member-Exchange*. Retrivet <https://fisip-moser.co.id>
- Jurnal Wikipedia (2020), *Teori Pertukaran Pemimpin*. Retrivet : <https://www.wikipediaindonesia.co.id>
- Jurnal ST Han, A Nugroho, EW Kartika (2012), *Komitmen Afektif Dalam Organisasi, Perceived Organizational Support dan Kepuasan Kerja*. Retrivet www.JurnalPerceivedOrganizational.com

- Jurnal NMA Cahayu, AG Rahyuda – E Jurnal Manajemen (2019), Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Organizational Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. Retrived : www.jurnal.cendikiawan.com/perceived-organizational-support
- Jurnal N Ramadhan, J Sembiring (2014), Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.
- Jurnal Z Zulkarnain, S Hadiyani (2014), Peran Komitmen Organisasi dan Employee Engagement Terhadap Kesiapan Karyawan Untuk Berubah. Retrived : <https://www.journal.ugm.ac.id>

