

## The influence of leader member exchange on employee performance with employee engagement as a mediator

Sonya Nurfelia Syafrina<sup>1</sup>, Sulastri<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Department of Management, Faculty of Economics, Universitas Negeri Padang, Padang, Indonesia

### ARTICLE INFO

Received 12 April 2021  
Accepted 28 May 2021  
Published 30 June 2021

#### **Kata Kunci:**

Leader member exchange, employee engagement and employee performance

### ABSTRACT

*This research has purpose to analyzed: (1) influence of leader member exchange on employee performance at PT Sumatra Tropical Spices (2) influence of leader member exchange on employee engagement at PT Sumater Tropical Spices. (3) influence of employee engagement on Employee Performance at PT Sumatra Tropical Spices. (4) influence of leader member exchange on employee performance at PT Sumatra Tropical Spices. This research is classified as a causal research. The population in this study were all employees of PT Sumatra Tropical Spices with a total of 156 people. The sample size is determined using the Slovin formula found as many as 112 respondents and sampling in this study using proporsional clustered simple random sampling. Collecting data using questionnaire with Likert scale. The analysis technique used is PLS-SEM analysis. This research found that: (1) There is a positive and significant direct influence between leader member exchange and employee performance at PT. Sumatra Tropical Spices, (2) There is a positive and significant direct influence between leader member exchanges on employee engagement at PT. Sumatra Tropical Spices. (3) There is a positive and significant direct influence between employee engagement and employee performance at PT. Sumatra Tropical Spices. (4) There is a positive and significant indirect effect between leader member exchanges on employee performance through employee engagement as a mediating variable at PT. Sumatra Tropical Spices*

DOI:10.24036/jkmb.xxxxxxxx

### ABSTRAK

#### **Keywords:**

Leader member exchange, keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) pengaruh leader member exchange terhadap kinerja karyawan di PT Sumatra Tropical Spices (2) pengaruh leader member exchange terhadap employee engagement di PT Sumater Tropical Spices. (3) pengaruh employee engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sumatra Tropical Spices. (4) pengaruh leader member exchange terhadap kinerja karyawan pada PT Sumatra Tropical Spices. Penelitian ini tergolong penelitian kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Sumatra Tropical Spices yang berjumlah 156 orang. Besar sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin didapatkan sebanyak 112 responden dan pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan proporsional clustered simple random sampling. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis PLS-SEM. Penelitian ini menemukan bahwa: (1) Terdapat

pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara leader member exchange dengan kinerja karyawan pada PT. Sumatra Tropical Spices, (2) Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara leader member exchange terhadap employee engagement pada PT. Sumatra Tropical Spices. (3) Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara employee engagement dengan kinerja karyawan pada PT. Sumatra Tropical Spices. (4) Terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan antara leader member exchange terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement sebagai variabel mediasi pada PT. Sumatra Tropical Spices.

**How to cite:** Syafrina, S. N. & Sulastris. (2021). The influence of leader member exchange on employee performance with employee engagement as a mediator. *Human Resource Management Studies*, 1 (2), 108-115. DOI: <https://doi.org/10.24036/hkmb.xxxxxxx>



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2020 by author.

\* Corresponding author: e-mail: Sonyanurfelia98@gmail.com

## PENDAHULUAN

Persaingan pada dunia bisnis saat ini, perusahaan harus melakukan penyeleksian dan mempertahankan keunggulan karyawan yang berkualitas dan berkinerja baik. Dalam hal ini karyawan sangat berperan penting yang mana akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk bertahan dalam dunia persaingan yang semakin ketat. Maka dari itu dibutuhkan peran karyawan untuk dapat bersaing mempertahankan keunggulan perusahaan. Bagi perusahaan sudah menjadi hal biasa dalam menyikapi berbagai masalah yang terjadi mengenai kinerja yang diberikan kepada masing-masing karyawannya. Wibowo (2016:69) mengatakan bahwa kinerja karyawan akan berhasil apabila atasan mampu menjalankan hubungan baik dengan karyawan, atasan mampu memberikan *reward* kepada karyawan yang berprestasi, karyawan mampu memberdayakan dan mengembangkan pekerjaannya dan atasan sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia menjadi bawahannya

Salah satu bagian akan meningkatkan kinerja karyawan adalah *leader member exchange*. Jen Wang (2016) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan *Leader member exchange* sangat efektif sekali dan berdampak kepada atasan dan bawahan menjadi cenderung memiliki banyak ide kreatif konsep baru, layanan berkualitas tinggi, dan mampu memfasilitasi yang lebih besar kepuasan pelanggan dan kinerja karyawan. Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah *employee engagement*. Hum Lim (2014) menjelaskan *employee engagement* adalah keadaan yang positif terkait dengan pekerjaan, yang mana menghasilkan motivasi, afektif dari kesejahteraan yang terkait dalam pekerjaan perusahaan. Yang mana karyawan yang terlibat di pekerjaan memiliki tingkat energi yang tinggi, antusias dalam pekerjaan dapat menjadi inspirasi akan pekerjaan. Selain itu Wibowo (2016:117) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan membuat mereka merasa dihargai, memiliki, dan merasa lebih tanggungjawab pada meningkatnya kinerja karyawan.

PT Sumatera Tropical Spices merupakan perusahaan yang bergerak di bidang agroindustri yang menghasilkan kulit kayu manis. Yang beralamat di Jl. Raya Padang Bukittinggi KM 24, Pasar Usang, Padang Pariaman. Perusahaan harus tetap meningkatkan eksistensinya dengan memperlihatkan setiap aktivitas kerja yang dilakukan oleh karyawan dalam perusahaan. Terutamanya adalah kinerja karyawan, jika kinerja karyawan bagus maka dari itu akan sangat berdampak sekali kepada perusahaan. Hasil observasi dan wawancara yang dilakukan pada PT Sumatera Tropical Spices, peneliti menemukan fenomena *leader member exchange* yang masih

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

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

## KAJIAN LITERATUR

### Kinerja Karyawan

Sinambela (2012:136) menyatakan kinerja karyawan sebagai salah satu keterampilan pegawai dalam mengerjakan keahlian tertentu. Kinerja karyawan begitu penting, sebab melalui kinerja bisa terlihat besarnya kemampuan karyawan dalam pelaksanaan tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka.

Dalam penelitian ini penulis mengacu pada indikator yang dikemukakan oleh Wirawan (2009:166) yang menguraikan beberapa indikator dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu: 1) tanggung jawab, yaitu kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dalam waktu yang telah ditentukan dan bersedia menerima segala konsekuensi akibat kesalahan atau kelalaian dalam melaksanakan tugasnya. 2) Kuantitas kerja, yaitu kuantitas menunjukkan jumlah pekerjaan yang telah dihasilkan karyawan. 3) Kualitas kerja, yaitu kualitas memenuhi sesuai dengan persyaratan tertentu supaya dapat menghasilkan pekerjaan sesuai dengan kualitas di tunut pekerjaan. 4) Kehadiran, yaitu kehadiran menghasilkan kedisiplinan karyawan dalam bekerja. Dan ini diukur dengan kedisiplinan dalam kehadiran, jarang, tidak hadir, dan tepat waktu dalam kehadiran. 5) Kemampuan bekerjasama, yaitu kemampuan bekerjasama dapat dilihat dengan terjanya hubungan baik antara karyawan, kejasama yang dilakukan dengan baik, dan komunikasi yang tejalin

### *Leader Member Exchange*

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

Indikator dari *leader member exchange* Menurut Liden dan Maslyn (1998) ada 4 indikator yang bisa diukur yaitu *affect* (dengan ciri-ciri keserasian atasan dan bawahan sebagai seorang individu, dan kemauan pemimpin dan karyawan sebagai seorang kawan), *loyalty* (dengan ciri-ciri keinginan pemimpin dan bawahan untuk saling bekerjasama dan kemauan dari pemimpin dan

karyawan untuk saling percaya), *contribution* (dengan ciri-ciri kesiapan dari bawahan dan atasan untuk bekerja melebihi yang diminta dan kesiapan dari bawahan untuk memberikan usaha yang lebih dan *professional respect* (dengan ciri-ciri menerima keputusan dari atasan dan menghargai keputusan dari atasan

### ***Employee Engagement***

Menurut Khan dan Malik (2017) *employee engagement* ialah karyawan memiliki kewajiban untuk membalas pemberian organisasi kepadanya, dengan mewajibkan dirinya atas pekerjaan yang sudah diambil pada saat itu, mereka akan memberikan kontribusi terhadap pekerjaan pada perusahaan.

Dalam hal ini indikator *Employee Engagement* digunakan sebagai karakteristik yang dapat mengevaluasi dan memungkinkan dilakukannya pengukuran terhadap variabel *Employee Engagement* tersebut. Menurut pendapat Schaufeli dan Bakker (2003) yaitu: 1) Aspek *Vigor*, aspek yang penting melalui tingginya tingkat semangat serta energi karyawan ketika bekerja, tekad untuk selalu serius di dalam pekerjaan, giat ketika mengalami kesusahan. Contohnya seperti: tingginya tingkat semangat dalam melakukan pekerjaan. teguh dalam menghadapi kesulitan dan sangat memiliki kemauan usaha dalam pekerjaan. 2) Aspek *Dedication*, indikator ini mengacu pada perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan selalu tertantang atas pekerjaannya. Ciri-cirinya adalah: aktif dalam bekerja dan pekerjaan memiliki inspirasi dan rasa bangga. 3) Aspek *Absorption*, indikator ini mengarah pada seseorang yang terlalu konsentrasi dan mendalam pada pekerjaannya sehingga dalam melakukan pekerjaan dia harus total dan profesional dalam pekerjaan yang dia lakukan. Ciri-cirinya adalah: fokus terhadap pekerjaan dan merasakan waktu cepat berlalu.

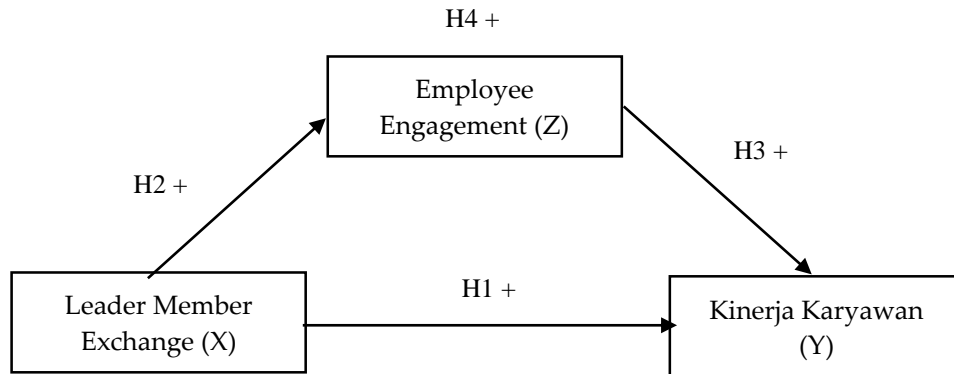
## **METODE**

Jenis penelitian ini adalah kausalitas sebab metode penelitian ini menunjukkan bahwa kausal dengan variabel dan metode penelitian yang digunakan juga menggambarkan hubungan atau pengaruh antar variabel, yang bertujuan akan melihat ada atau tidaknya hubungan sebab akibat antara satu variabel atau lebih. Populasi di Penelitian ini adalah seluruh Karyawan PT Sumatera Tropical Spices dengan jumlah 156 orang. Ukuran sampel dari populasi ditentukan menggunakan rumus Slovin didapati sebanyak 112 responden dan pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *proporsional clustered simple random sampling*. Untuk mengumpulkan data memakai kuesioner dengan skala Likert. Teknik analisis data yang dipakai yaitu analisis PLS (*Partial Least Square*). Setelah data terkumpul dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk mengetahui tingkat kesahihan dan tingkat kepercayaan terhadap hasil pengukuran. Kemudian dilanjutkan dengan *outer model* dan *inner model analysis*.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN/ RESULT AND DISCUSSION**

### **Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual dijadikan konsep dalam menggambarkan keterkaitan antara variabel yang dijabarkan pada rumusan masalah.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

**Hipotesis:**

- H1: *Leader member exchange* pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sumatera Tropical Spices
- H2: *Leader member exchange* pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada PT Sumatera Tropical Spices
- H3: *Employee engagement* pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sumatera Tropical Spices
- H4: *Employee Engagement* memediasi Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sumatera Tropical Spices

**Hasil Analisis Deskriptif**

Total keseluruhan lima indikator yang dipakai untuk mengukur kinerja karyawan ini menghasilkan akumulasi rerata skor sebesar 4,30 dan TCR sebanyak 85,96%. Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada PT. Sumatera Tropical Spices ini sudah dapat dikatakan tinggi.

Total keseluruhan tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *employee engagement* ini menghasilkan akumulasi rerata skor sebesar 4,04 dan TCR sebanyak 80,74% yang didapat pada tabel diatas. Dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* pada PT. Sumatera Tropical Spices ini sudah dapat dikatakan cukup tinggi.

Total keseluruhan empat indikator yang digunakan untuk mengukur *leader member exchange* ini menghasilkan akumulasi rerata skor sebesar 4,06 dan TCR sebanyak 81,25% yang telah dicantumkan pada tabel diatas. Dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* pada PT. Sumatera Tropical Spices ini sudah dapat dikatakan tinggi.

**Outer Model**

Cara untuk menilai validitas dan reliabilitas model harus menggunakan *outer model*. Indikator dikatakan valid apabila dapat terlihat korelasi antar indikator dan variabelnya. Indikator dianggap valid jika seluruh *outer loading* dimensi varbel memiliki *loading factor*  $\geq 0,5$  sehingga melengkapi standar *convergent validity*. Dan akan meninjau indikator tertera dikatakan reliabel bahwa nilai *composite reliability* harus  $\geq 0,70$ .

1. *Convergent validity*

Dari hasil uji validitas yang peneliti lakukan menggunakan Smart PLS 3.0, dapat dilihat nilai *outer loading* menggambarkan bahwa kinerja karyawan, *employee engagement*, dan *leader*

member exchange memiliki nilai korelasi > 0,5 diperoleh indikator pernyataan yang menggunakan memiliki validitas konvergen yang baik

2. *Discriminant validity*

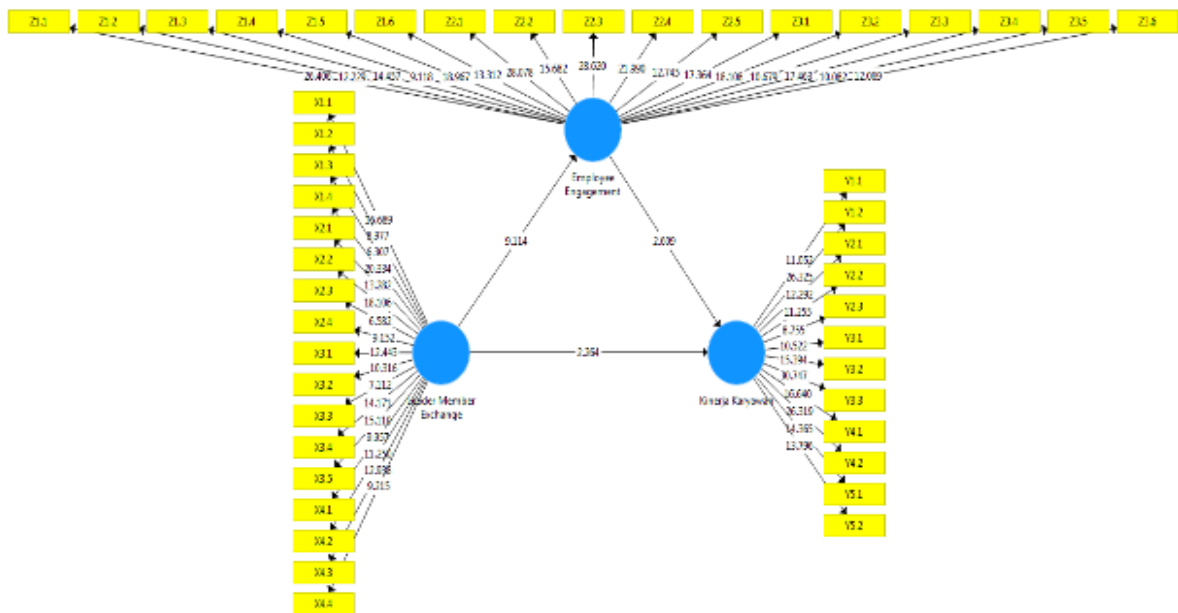
Berdasarkan hasil uji korelasi indikator konstruk memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator terhadap konstruk lain, hasil Average Variance Extracted (AVE) seluruh variabel menunjukkan nilai AVE lebih besar dari kriteria 0,5 maka dikatakan konstruk memiliki diskriminasi validitas

3. *Construct reliability*

Hasil pengujian menunjukkan angka *composite reliability* akan seluruh konstruknya yaitu diatas 0,7 dan melihat hingga seluruh konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria atau reliabel

**Inner Model**

Pengujian *inner model* ini menggunakan untuk meninjau hubungan antara variabel. Yang nantinya akan dievaluasi melalui menentukan *R-square*, demi meninjau berapa persen pengaruh variabel eksogenya pada variabel endogen serta uji t untuk melihat signifikansi variabel eksogen kepada variabel endogen.



Gambar 2. Inner Model

Pengujian *inner model* dengan SmartPLS ini didahului dan meninjau *R-Square* untuk setiap variabel laten dependennya. Dibawah ini adalah hasil estimasi *R-Square* melalui pemakaian SmartPLS:

Tabel 1. Hasil analisis R-Square

Variabel	R-Square
Employee Engagement	0.371
Kinerja Karyawan	0.286

Tabel 1 melihat nilai *R-Square* variabel *employee engagement* diperoleh 0.371, hasil ini menunjukkan 37,1% variabel *employee engagement* mampu dipengaruhi oleh *leader member exchange*. Sedangkan untuk kinerja karyawan diperoleh 0.286, hasil ini menunjukkan 28,6% variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel *leader member exchange* dan *employee engagement*.

### **Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat dan mengetahui pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel. Pengujian ini dilakukan dengan cara mengoperasikan *bootstrapping* pada program *SmartPLS 3.0* sehingga ada kaitan dengan pengaruh variabel eksogen terhadap endogen.

Uji hipotesis pengaruh langsung mengerjakan melalui meninjau *t-statistic* dihasilkan *inner model*. Hipotesis penelitian diperoleh kalau *t-statistic* >1.96. selanjutnya merupakan hasil uji hipotesis pengaruh langsung.

### **Pengaruh Langsung**

Pengujian Hipotesis 1: *Leader member exchange* pengaruh positif, signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sumatera Tropical Spices.

Hasil uji hipotesis pertama memperlihatkan bahwa variabel *leader member exchange* dan kinerja karyawan memperlihatkan skor t-hitung sebanyak 2.264. Nilai tertera sudah lebih besar dari skor t-tabel (1.96). Hasil ini menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *leader member exchange* dan kinerja karyawan. Nilai koefisien jalur sebesar 0.273 jadi *leader member exchange* diaplikasikan dengan baik, maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Begitu pula sebaliknya, apabila *leader member exchange* terjadi penurunan, maka kinerja karyawan juga akan semakin rendah.

Pengujian hipotesis 2: *Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada PT Sumatera Tropical Spices.

Hasil uji hipotesis kedua memperlihatkan variabel *leader member exchange*, *employee engagement* memperlihatkan skor t hitung senilai 9.114. nilai ini lebih besar dari skor t tabel (1.96), maka dikatakan bahwa terdapat pengaruh dan signifikan dengan *leader member exchange* dan *employee engagement*. Dengan skor koefisien jalur senilai 0.609 yang memiliki arti bahwa apabila *leader member exchange* dirasakan baik, maka *employee engagement* karyawan akan semakin tinggi. Sebaliknya jika *leader member exchange* dirasa berkurang maka *employee engagement* juga menjadi makin rendah.

Pengujian hipotesis 3: *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sumatera Tropical Spices.

Hasil uji hipotesis ketiga memperlihatkan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan menunjukkan nilai t hitung sebanyak 2.609. nilai tercatat lebih besar dari nilai t tabel (1.96), dimana artinya ada pengaruh positif dan signifikan antar *employee engagement* dengan kinerja karyawan. Nilai koefisien jalur sebesar 0.323 yang bermakna bila *employee engagement* makin tinggi,

maka kinerja karyawan juga tinggi. Sebaliknya jika *employee engagement* turun maka kinerja karyawan juga semakin rendah

### **Pengaruh Mediasi**

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

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien variabel mediasi diperoleh hasil *t-statistic* pengaruh mediasi *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebesar 2.301 di mana nilai tersebut >1.96, dengan original sampel sebesar 0.197. Digambarkan bahwasanya *leader member exchange* pengaruh positif signifikan akan kinerja karyawan setelah dimediasi dengan *employee engagement*.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan bertujuan akan menguraikan pengaruh *leader member exchange* akan kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai pemediasi pada PT. Sumatera Tropical Spices. Menurut penguraian dan penjelasan untuk poin pada awalnya, maka pernyataannya sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara *leader member exchange* dan kinerja karyawan pada PT. Sumatera Tropical Spices.
2. Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan antara *leader member exchange* terhadap *employee engagement* pada PT. Sumatera Tropical Spices.
3. Terdapat pengaruh langsung positif signifikan antar *employee engagement* dengan kinerja karyawan pada PT. Sumatera Tropical Spices.
4. Terdapat pengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan antar *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel pemediasi pada PT. Sumatera Tropical Spices

### **REFERENSI/ REFERENCES**

- JoChung, J. W. (2016). Does Leader Member Exchange Enhance Performance in The Hospitality Industry? The Mediating Roles of Task Motivation and Creativity. *Journal of Workplace Learning, 28*(5).
- Kim, J. H. (2014). Team performance in learning organizations: mediating effect of employee engagement. *The Learning Organization, 21*(5), 290-309.
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Organizational Behavior, Sixteenth Edition*. North American: Person Education.
- Schaufeli, W.-R. (2002). *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Conformatory Factor Analytic Approach*. *Journal Of Happiness Studies, 3*, 71-92. .
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tika, M. P. (2010). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.



Wibowo. (2007). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Pers.

Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Khan, Muhammad Nawaz dan Muhammad Faisal Malik. 2017. "My Leader's Group Is My Group." Leader-Member Exchange and Employees' Behaviours. *European Business Review*.

Liden, Robert C dan John M. Maslyn. 1998. "Multidimensionality of Leader Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development". *Journal of management*. Vol. 24. No. 1 Hal. 43-72.

