



DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i1>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh LMX Quality Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepercayaan Pada Pimpinan Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada PT. XYZ di Sidoarjo)

Qurrota Aisy¹, Tri Wulida Afrianty²

¹Universitas Brawijaya, Jawa Timur, Indonesia, qurrotaaisy@student.ub.ac.id

²Universitas Brawijaya, Jawa Timur, Indonesia, twulidafia@ub.ac.id

Corresponding Author: qurrotaaisy@student.ub.ac.id

Abstract: *This study aims to examine the effect of Leader-Member Exchange (LMX) quality on employee performance, with trust in leaders and job satisfaction serving as mediating variables. The research was conducted at PT XYZ Sidoarjo, using a non-probability purposive sampling method to select 52 respondents based on predetermined criteria. Data were gathered through a structured questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Square (PLS) approach. The results show that LMX quality significantly influences employee performance, trust in leaders, and job satisfaction. Additionally, both trust in leaders and job satisfaction have a significant positive impact on employee performance. Mediation analysis confirms that LMX quality improves employee performance indirectly through both trust in leaders and job satisfaction.*

Keyword: *Leader Member Exchange, Trust in leaders, Job Satisfaction, Employee Performance.*

Abstrak: Penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji pengaruh kualitas *Leader-Member Exchange (LMX)* terhadap kinerja karyawan, dengan kepercayaan pada pimpinan serta kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan di PT XYZ Sidoarjo, dengan menggunakan metode *non-probability purposive sampling* untuk memilih 52 responden berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur serta analisis memakai *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwasannya kualitas LMX secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, kepercayaan pada pimpinan, serta kepuasan kerja. Selain itu, kepercayaan pada pemimpin serta kepuasan kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Analisis mediasi menegaskan bahwa kualitas LMX meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepercayaan pada pemimpin dan kepuasan kerja.

Kata Kunci: *Leader Member Exchange*, Kepercayaan pada Pimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Leadership Member Exchange (LMX) atau kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi telah menjadi salah satu topik krusial dalam kajian manajemen SDM. LMX Quality merujuk pada tingkat rasa hormat, kepercayaan, serta komitmen yang terbentuk antara pemimpin dan bawahannya. Kualitas LMX yang tinggi ditandai dengan adanya interaksi yang lebih intensif, dukungan emosional, serta pemberian sumber daya yang lebih besar dari pimpinan kepada bawahan. Sebaliknya, LMX Quality yang rendah menunjukkan hubungan yang cenderung transaksional dan terbatas pada pemenuhan tugas rutin semata (Aini, 2019).

Dalam konteks organisasi, LMX Quality memiliki peran penting dalam mempengaruhi berbagai aspek perilaku karyawan, termasuk kinerja mereka. Karyawan yang memiliki hubungan LMX berkualitas tinggi cenderung merasa lebih dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi kerja mereka. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa LMX Quality bukan hanya mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, namun juga bisa memengaruhi kinerja tersebut melalui variabel mediasi, seperti kepercayaan pada pimpinan dan kepuasan kerja. Kepercayaan pada pimpinan adalah keyakinan karyawan bahwa pimpinan mereka dapat dipercaya untuk bertindak demi kepentingan terbaik karyawan serta organisasi. Ketika karyawan mempunyai tingkatan kepercayaan yang tinggi pada pimpinan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

Kepuasan kerja, sebagai variabel mediasi lainnya, juga merupakan faktor krusial yang dapat memperkuat hubungan antara LMX Quality dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja merujuk pada seberapa puas seorang karyawan pada pekerjaannya, termasuk aspek-aspek seperti lingkungan kerja, penghargaan, serta kesempatan pengembangan karier. Puasnya karyawan dengan pekerjaannya cenderung mempunyai komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi serta menunjukkan kinerja yang lebih baik. Studi ini mengusulkan bahwasannya hubungan antara LMX Quality serta kinerja karyawan diperkuat oleh tingkat kepercayaan pada pimpinan dan kepuasan kerja, di mana karyawan yang mempunyai hubungan LMX berkualitas tinggi dengan pimpinan mereka cenderung memiliki kepercayaan yang lebih besar dan lebih tinggi tingkat kepuasannya, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka (Reb dkk, 2019).

Penelitian ini didasarkan pada teori LMX yang dikembangkan oleh Graen dan Uhl-Bien, yang menekankan bahwa kualitas hubungan antar pemimpin dan anggota kelompok memiliki implikasi signifikan terhadap berbagai hasil organisasi (Tawil, 2023). LMX Quality yang tinggi biasanya dikaitkan dengan hasil-hasil yang positif, termasuk peningkatan kinerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Sebaliknya, LMX Quality yang rendah dapat menyebabkan penurunan motivasi, ketidakpuasan kerja, dan kinerja yang buruk. Dalam perusahaan, pemahaman mengenai kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan menjadi sangat penting mengingat bahwa perusahaan tersebut beroperasi dalam industri yang sangat bergantung pada kinerja karyawan untuk mencapai target produksi dan kualitas.

Para peneliti sebelumnya telah meneliti hubungan antar variabel ini, dengan hasil yang bervariasi atau tidak konsisten:

Li, Zhu, dan Park (2018), M. H. Kim dan Yi (2019) menyatakan bahwasanya LMX memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja. LMX yang lebih berkualitas akan membuat orang lebih bahagia dengan peran yang ada di perusahaan. Berbeda dengan temuan studi Susanti dan Aesha (2022) LMX memiliki pengaruh yang positif serta tidak signifikan pada kepuasan kerja karyawan di Restoran De Boliva Surabaya. Penjelasan LMX mengenai bagaimana pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan masih kurang.

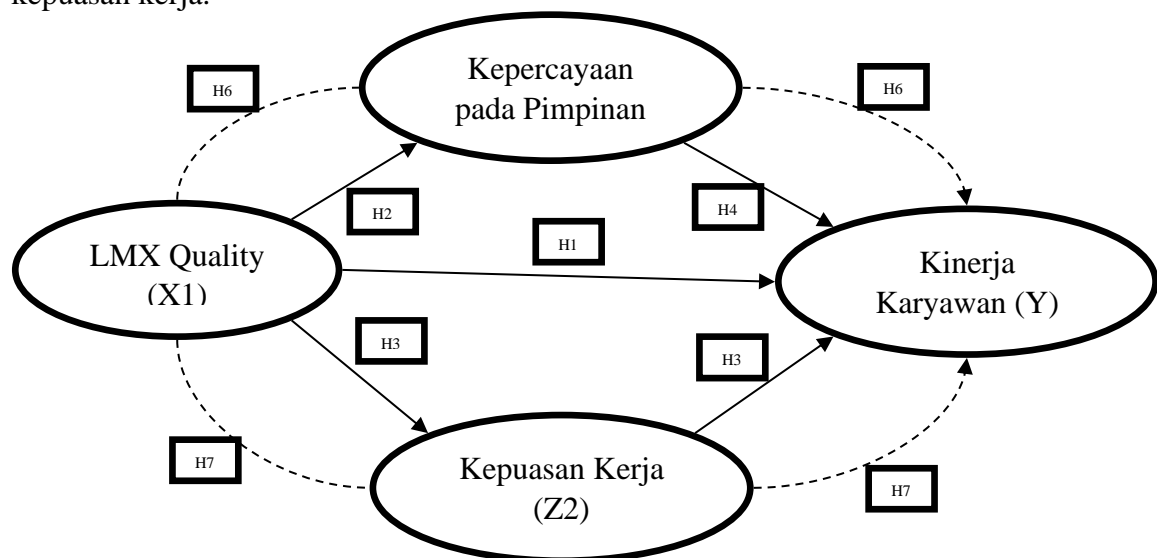
Kurniawan (2012) menegaskan bahwasannya adanya pengaruh signifikan, langsung, serta positif diantara kepuasan kerja pada kinerja karyawan. Telah dinyatakan bahwasannya faktor-faktor seperti kepuasan kerja karyawan dalam kaitannya dengan kompetensi penugasan pemimpin, serta penilaian serta pengawasan ketika sistem prosedur operasi yang ketat diterapkan dapat memotivasi pekerja untuk menyelesaikan tugas atau jumlah pekerjaannya. Kondisi kinerja karyawan yang baik tercermin dari kecakapan karyawan dalam menuntaskan tugas atau pekerjaannya. Berbeda dengan temuan studi MacDonald (2013) kepuasan kerja memiliki pengaruh positif serta tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian relevan oleh Taquiuddin (2018) yang menunjukkan pengaruh yang signifikan serta positif dari Leader Member Exchange (LMX) terhadap Kinerja Karyawan. Indikator seperti kepercayaan serta perhatian yang meningkatkan kinerja karyawan mendukung hal ini..

Tanskanen, Mäkelä, dan Viitala (2019) menemukan korelasi positif antara LMX dan kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, pimpinan berupaya meningkatkan kepercayaan diri bawahan. Berlawanan dengan temuan penelitian Kambu dkk. (2012), kinerja pegawai SEKDA Provinsi Papua tidak mengalami peningkatan meskipun ada peningkatan LMX. Di SEKDA Provinsi Papua, LMX tidak baik karena para pemimpin di sana tidak mengkoordinasikan rencana kerja, perubahan pekerjaan, prosedur kerja, atau permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan diatas, penelitian ini mengajukan beberapa hipotesis yakni:

- H1: Kualitas LMX berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada pimpinan
- H2: Kualitas LMX berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
- H3: Kepercayaan pada pimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- H4: Kepercayaan pada pimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H5: Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H6: Kualitas LMX memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepercayaan pada pimpinan.
- H7: Kualitas LMX memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja.



Sumber: Hasil Riset
Gambar 1. Model Penelitian

PT. XYZ, sebagai perusahaan manufaktur yang beroperasi di Sidoarjo, menghadapi tantangan dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawannya. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, kinerja karyawan menjadi faktor penentu keberhasilan perusahaan.

Oleh karenanya, perusahaan penting untuk memahami faktor-faktor yang bisa memengaruhi kinerja karyawan, termasuk LMX Quality, kepercayaan pada pimpinan, dan kepuasan kerja. Dengan meneliti pengaruh LMX Quality terhadap kinerja karyawan melalui kepercayaan pada pimpinan serta kepuasan kerja, studi ini mempunyai tujuan untuk memberi pengetahuan mendalam mengenai bagaimana hubungan interpersonal di tempat kerja dapat dioptimalkan untuk peningkatan kinerja karyawan.

METODE

Metode yang dipakai dalam studi ini ialah kuantitatif. Subyek penelitian terdiri dari karyawan PT. XYZ. PT. XYZ yang terletak di Jalan Lingkar Timur No.1, Area Sawah, Kemiri, Kec. Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur. Sampel penelitian sebanyak 52 karyawan. Teknik pengambilan sampel ialah teknik *non-probability* sampling dengan metode purposive sampling, dimana sampel dipilih sesuai dengan kriteria memiliki hubungan kerja langsung dengan pimpinan. Kriteria tambahan termasuk masa kerja minimal 6 bulan untuk memastikan interaksi yang memadai dengan pimpinan. Data dihimpun dengan menyebarkan kuesioner memakai platform Google Form. Data tersebut kemudian dianalisis dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data dengan Pendekatan PLS (Partial Least Square)

Outer Model

Convergent Validity

Hasil pengujian nilai faktor loading bisa dikatakan valid serta ideal jika di atas 0,7. Nilai yang dipakai pada penelitian ini ialah 0,7. Berikut ialah tabel *outer loadings* guna mengukur nilai faktor *loading* pada studi ini:

Tabel 1. *Outer Loading*

	Kepercayaan	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	LMX Quality
EP1				0.771
EP10				0.893
EP11				0.920
EP12				0.856
EP13				0.849
EP14				0.798
EP15				0.907
EP16				0.856
EP17				0.767
EP18				0.947
EP19				0.770
EP2				0.810
EP20				0.837
EP21				0.790

EP22		0.712
EP3		0.836
EP4		0.860
EP5		0.819
EP6		0.807
EP7		0.760
EP8		0.860
EP9		0.912
LMX1		0.857
LMX2		0.922
LMX3		0.873
LMX4		0.814
LMX5		0.759
LMX6		0.802
LMX7		0.886
T1	0.949	
T2	0.891	
T3	0.778	
T4	0.863	
T5	0.920	
WS1		0.795
WS10		0.728
WS11		0.725
WS12		0.914
WS13		0.796
WS14		0.761
WS15		0.843
WS16		0.904
WS17		0.811
WS18		0.946
WS19		0.920
WS2		0.720
WS20		0.881
WS21		0.895

WS22	0.864
WS23	0.733
WS24	0.781
WS25	0.888
WS26	0.886
WS27	0.733
WS28	0.729
WS29	0.893
WS3	0.730
WS30	0.727
WS31	0.791
WS32	0.773
WS33	0.709
WS34	0.931
WS35	0.761
WS36	0.880
WS4	0.825
WS5	0.707
WS6	0.928
WS7	0.725
WS8	0.815
WS9	0.725

Sumber: Data primer diolah, 2024

Discriminant Validity

Tabel 2. Fornell-Larcker Criterion

	Kepercayaan	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	LMX Quality
Kepercayaan	0.882			
Kepuasan Kerja	0.641	0.814		
Kinerja Karyawan	0.748	0.849	0.836	
LMX Quality	0.640	0.750	0.812	0.846

Sumber: Data primer diolah, 2024

Semua konstruk dalam model menunjukkan *discriminant validity* yang baik, sebab nilai *square root AVE* masing-masing lebih besar daripada korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Ini menunjukkan bahwasannya setiap konstruk pada model dapat dibedakan secara jelas dari konstruk lainnya, sehingga mendukung validitas diskriminan dari model yang diuji.

Tabel 3. Cross Loading

	Kepercayaan	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	LMX Quality
EP1	0.531	0.647	0.771	0.668
EP10	0.740	0.772	0.893	0.780
EP11	0.678	0.756	0.920	0.680
EP12	0.574	0.702	0.856	0.699
EP13	0.608	0.704	0.849	0.665
EP14	0.590	0.669	0.798	0.635
EP15	0.703	0.756	0.907	0.711
EP16	0.635	0.732	0.856	0.714
EP17	0.508	0.640	0.767	0.690
EP18	0.726	0.811	0.947	0.734
EP19	0.485	0.605	0.770	0.711
EP2	0.568	0.711	0.810	0.609
EP20	0.516	0.666	0.837	0.743
EP21	0.643	0.712	0.790	0.549
EP22	0.463	0.762	0.712	0.552
EP3	0.660	0.726	0.836	0.669
EP4	0.667	0.725	0.860	0.664
EP5	0.705	0.710	0.819	0.687
EP6	0.536	0.603	0.807	0.692
EP7	0.615	0.623	0.760	0.581
EP8	0.762	0.739	0.860	0.698
EP9	0.737	0.786	0.912	0.771
LMX1	0.525	0.552	0.691	0.857
LMX2	0.646	0.598	0.760	0.922
LMX3	0.598	0.574	0.735	0.873
LMX4	0.502	0.830	0.693	0.814
LMX5	0.398	0.789	0.619	0.759
LMX6	0.524	0.507	0.611	0.802
LMX7	0.586	0.560	0.683	0.886
T1	0.949	0.694	0.807	0.679
T2	0.891	0.481	0.576	0.457
T3	0.778	0.254	0.322	0.222
T4	0.863	0.514	0.560	0.544

T5	0.920	0.683	0.811	0.702
WS1	0.644	0.795	0.762	0.622
WS10	0.340	0.728	0.569	0.533
WS11	0.661	0.725	0.777	0.550
WS12	0.461	0.914	0.720	0.607
WS13	0.428	0.796	0.532	0.463
WS14	0.453	0.761	0.637	0.581
WS15	0.653	0.843	0.698	0.672
WS16	0.430	0.904	0.712	0.645
WS17	0.720	0.811	0.926	0.768
WS18	0.487	0.946	0.724	0.670
WS19	0.415	0.920	0.666	0.629
WS2	0.473	0.720	0.554	0.498
WS20	0.406	0.881	0.591	0.582
WS21	0.408	0.895	0.622	0.533
WS22	0.591	0.864	0.781	0.633
WS23	0.193	0.733	0.363	0.327
WS24	0.264	0.781	0.401	0.424
WS25	0.626	0.888	0.805	0.688
WS26	0.397	0.886	0.607	0.545
WS27	0.581	0.733	0.821	0.639
WS28	0.253	0.729	0.325	0.400
WS29	0.556	0.893	0.785	0.716
WS3	0.756	0.730	0.807	0.669
WS30	0.695	0.727	0.783	0.725
WS31	0.378	0.791	0.508	0.570
WS32	0.470	0.773	0.662	0.629
WS33	0.191	0.709	0.303	0.369
WS34	0.480	0.931	0.685	0.664
WS35	0.645	0.761	0.856	0.729
WS36	0.383	0.880	0.647	0.562
WS4	0.346	0.825	0.519	0.433
WS5	0.706	0.707	0.787	0.652
WS6	0.455	0.928	0.699	0.604

WS7	0.762	0.725	0.782	0.687
WS8	0.289	0.815	0.524	0.489
WS9	0.722	0.725	0.819	0.691

Sumber: Data primer diolah, 2024

Masing-masing konstruk mempunyai discriminant validity yang baik, karena indikator-indikatornya lebih terkait dengan konstraknya sendiri daripada dengan konstruk lain. Oleh karenanya, bisa disimpulkan bahwasanya model yang diuji mempunyai discriminant validity yang memadai.

Uji Reliabilitas

Tabel 4. Goodness of Fit

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Kepercayaan	0.931	0.978	0.946	0.778
Kepuasan Kerja	0.985	0.987	0.986	0.663
Kinerja Karyawan	0.979	0.980	0.981	0.698
LMX Quality	0.933	0.936	0.946	0.716

Sumber: Data primer diolah, 2024

Cronbach's Alpha mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator dalam suatu konstruk. Nilai Cronbach's Alpha di atas 0.7 dianggap sebagai indikasi reliabilitas yang baik. Semua konstruk pada model ini bernilai Cronbach's Alpha yang sangat tinggi, menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik.

Composite Reliability mengukur reliabilitas konsisten dari indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk. Nilai Composite Reliability di atas 0.7 mengindikasikan reliabilitas yang baik. Semua konstruk pada model ini mempunyai Composite Reliability yang tinggi, menunjukkan bahwa konstruk-konstruk tersebut diukur dengan reliabilitas yang sangat baik.

Inner Model

R-Square

Tabel 5. Nilai R-Square

	R Square
Kepercayaan	0.409
Kepuasan Kerja	0.562
Kinerja Karyawan	0.828

Sumber: Data primer diolah, 2024

Dapat disimpulkan:

1. Nilai R Square sebesar 0.409 menunjukkan bahwasannya 40.9% variabilitas dalam Kepercayaan pada Pimpinan bisa dijelaskan oleh konstruk-konstruk independen dalam model (LMX Quality). Sisanya, 59.1%, dijelaskan oleh faktor lain yang tidak tercakup pada model.
2. Nilai R Square sebesar 0.562 menunjukkan bahwasannya 56.2% variabilitas dalam Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh konstruk-konstruk independen (LMX Quality)

dan Kepercayaan pada Pimpinan) dalam model. Sisanya, 43.8%, dijelaskan oleh faktor lain yang tidak tercakup model.

3. Nilai R Square sebesar 0.828 menunjukkan bahwasannya 82.8% variabilitas dalam Kinerja Karyawan bisa dijelaskan oleh konstruk-konstruk independen (Kepercayaan pada Pimpinan, Kepuasan Kerja, dan LMX Quality) dalam model. Ini menunjukkan bahwa model sangat kuat dalam memprediksi Kinerja Karyawan, dengan hanya 17.2% variabilitas yang dijelaskan oleh faktor lain.

Pengujian Hipotesis

Tabel 6. Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepercayaan -> Kinerja Karyawan	0.264	0.262	0.093	2.844	0.005
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.451	0.448	0.150	3.008	0.003
LMX Quality -> Kepercayaan	0.640	0.651	0.070	9.127	0.000
LMX Quality -> Kepuasan Kerja	0.750	0.761	0.068	11.021	0.000
LMX Quality -> Kinerja Karyawan	0.305	0.310	0.142	2.144	0.033

Sumber: Data primer diolah, 2024

Hipotesis 1

Hipotesis LMX telah diuji, serta hasilnya menunjukkan bahwa LMX mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pekerja, dengan signifikan 5% serta nilai koefisien 0.264. Nilai T hitung > T tabel yakni $2.844 > 1,96$. Oleh karenanya, hipotesis 1 diterima. Hal ini selaras dengan studi Selvarajan, Singh, dan Solansky (2018), Tanskanen, Mäkelä, dan Viitala (2019) yang menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara LMX dengan kinerja karyawan.

Hipotesis 2

Hipotesis LMX telah diuji, serta hasilnya menunjukkan bahwa LMX mempunyai pengaruh langsung terhadap kepercayaan pada pimpinan, dengan signifikan 5% serta nilai koefisien 0.451. Nilai T hitung > T tabel yakni $3.008 > 1,96$. Oleh karenanya, hipotesis 2 diterima. Hal ini selaras dengan penelitian Prastiwi (2020), Leader Member Exchange (LMX) di LPD se-Kecamatan Buleleng dipengaruhi oleh Kepercayaan. Terdapat hubungan signifikan serta positif antara Leader-Member Exchange (LMX) dengan Kepercayaan (KP).

Hipotesis 3

Hipotesis LMX telah diuji, serta hasilnya menunjukkan bahwa LMX mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, dengan signifikan 5% serta nilai koefisien 0.640. Nilai T hitung > T tabel yakni $9.127 > 1,96$. Oleh karenanya, hipotesis 3 diterima. Hal ini selaras dengan penelitian Li, Zhu, dan Park (2018) LMX yang berkualitas lebih tinggi berdampak luar biasa pada karyawan seperti meningkatkan kepuasan yang lebih besar.

Hipotesis 4

Hipotesis Kepercayaan pada Pimpinan telah diuji, serta hasilnya menunjukkan bahwa Kepercayaan pada Pimpinan mempunyai pengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan, dengan signifikan 5% serta nilai koefisien 0.750. Nilai T hitung > T tabel yakni $11.021 > 1,96$. Oleh karenanya, hipotesis 4 diterima. Hal ini selaras dengan penelitian Mukri dan Indrawati (2019) bahwasannya gaya kepemimpinan serta kepercayaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 5

Hipotesis Kepuasan Kerja telah diuji, serta hasilnya menunjukkan bahwasannya Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan, dengan signifikan 5% serta nilai koefisien 0.305. Nilai T hitung > T tabel yakni $2.144 > 1,96$. Oleh karenanya, hipotesis 5 diterima. Hal ini selaras dengan penelitian Kurniawan (2012) kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan, langsung, serta positif terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 6

Tabel 7. Spesific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
LMX Quality -> Kepercayaan -> Kinerja Karyawan	0.169	0.170	0.062	2.710	0.007

Sumber: Data primer diolah, 2024

Hubungan antara variabel LMX dengan kinerja karyawan melalui kepercayaan pada pimpinan ditunjukkan oleh Tabel 7, yang memberikan penjelasan mengenai hasil pengujian hipotesis 6. Nilai koefisien jalur tidak langsung yakni 0.169 dengan nilai t statistik yakni 2.710 ditunjukkan. Nilai T hitung > T tabel (1,96) yakni $2,710 > 1,96$ menjelaskan bahwasannya kepercayaan pada pimpinan mempengaruhi secara signifikan dalam menjembatani LMX terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut selaras dengan studi Taqiuddin (2018) yang menunjukkan jalur tidak langsung dari LMX Quality ke Kinerja Karyawan melalui Kepercayaan pada Pimpinan adalah positif dan signifikan. Indikator seperti kepercayaan serta perhatian yang meningkatkan kinerja karyawan mendukung hal ini.

Hipotesis 7

Tabel 8. Spesific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
LMX Quality -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.338	0.336	0.111	3.055	0.002

Sumber: Data primer diolah, 2024

Hubungan antara variabel LMX dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja ditunjukkan oleh Tabel 8, yang memberikan penjelasan mengenai hasil pengujian hipotesis 7. Nilai koefisien jalur tidak langsung yakni 0.338 dengan nilai t statistik yakni 3.055 ditunjukkan. Nilai T hitung > T tabel (1,96) yakni $3.055 > 1,96$ menjelaskan bahwasannya kepuasan kerja mempengaruhi secara signifikan dalam menjembatani LMX terhadap kinerja karyawan. Hal

ini selaras dengan studi Adriani, Alhadar, dan Sabuhari (2023) bahwa LMX berpegaruh signifikan serta positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Penelitian ini memberi bukti yang mendukung seluruh hipotesis, menunjukkan bahwasannya implementasi Leader Member Exchange (LMX) sebagai alat mediasi antara kepuasan kerja serta kepercayaan pada pimpinan memiliki dampak signifikan serta positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwasannya salah satu variabel yang memengaruhi kinerja karyawan ialah Leader Member Exchange (LMX). Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, sangat penting bagi organisasi untuk menerapkan kualitas LMX.

Temuan penelitian ini juga mendukung teori pertukaran pemimpin-anggota (*leader member exchange theory*) yang berfokus pada hubungan timbal balik yang berkembang antara manajer dan bawahan, atau karyawan dan atasan, dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengembangan interaksi yang menguntungkan di antara mereka. Dalam kerangka penelitian ini, LMX mengacu pada kegiatan atau perilaku konstruktif yang dilakukan pimpinan PT XYZ terhadap karyawan atau bawahannya. Selain itu, sebagai tanda kualitas LMX, karyawan mendapatkan perlakuan yang baik dari pimpinan PT. XYZ berupa dukungan serta perhatian.

REFERENSI

- Adriani, Alhadar, F. M., & Sabuhari, R. (2023). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Dan Team Member Exchange (TMX) Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, Vol. 1, No. 3, 142-162.
- Aini, Q. (2019). *Pengaruh Leader Member Exchange dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai: Studi pada pegawai di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Bandung*. UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
- Gutama, Giovanni., Meliana C. Hermanto, Thomas S. Kaihatu, dan Endo Wijaya Kartika. (2015). "Analisa Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Perceived Organizational Support Sebagai Variabel Mediasi Di Restoran De Boliva Surabaya". *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, Vol 3, No 1.
- Kambu Arius, Eka Afnan Troena, Surachman, Margono Setiawan. 2012. "Pengaruh Leader-Member Exchange, Persepsi Dukungan ORGANISASIONAL, Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior, Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 10, No. 2.
- Kim, M. H., & Yi, Y. J. (2019). Impact of leader- member- exchange and team- member- exchange on nurses' job satisfaction and turnover intention. *International Nursing Review*, Vol. 66(2), 242–249.
- Kurniawan, Agung Widhi. 2012. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Karyawan bank Sulsebar". *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, Vol. 16, No.4.
- Li, L., Zhu, Y., & Park, C. (2018). Leader– member exchange, sales performance, job satisfaction, and organizational commitment affect turnover intention. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, Vol. 46(11), 1909– 1922.
- Mukri, I., & Indrawati, M. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Trust Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Karyawan Redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro. *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, Vol. 2(02), 178–190.

- Prastiwi, N. L. P. E. Y. (2020). Leader-Member Exchange (LMX) sebagai Pemediasi Hubungan Kepercayaan dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Artha Satya Dharma*, Vol 12, No 1 Maret, 77-85
- Reb, J., Chaturvedi, S., Narayanan, J., & Kudesia, R. S. (2019). Leader mindfulness and employee performance: A sequential mediation model of LMX quality, interpersonal justice, and employee stress. *Journal of Business Ethics*, Vol. 160(3), 745-763. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3924-0>
- Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, Vol. 85, 142–154.
- Susanti, F & Aesah, S. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Rakha Gustiawan. *Jurnal Manajemen*, Vol.2, No. 2.
- Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R (2019). Linking managerial coaching and leader-member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 20(4), 1217–1240.
- Taqiuddin, H., Tricahyadinata, I., & Sampeliling, A. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Teladan Prima Group Kota Samarinda. *Forum Ekonomi*, Vol. 20(2), 111–122.
- Tawil, M. R. (2023). *Teori peran: Teori pertukaran pemimpin dan teori atribusi*. *Psikologi Kepemimpinan*, 49.