

## PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN EMPOWERMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA

Atika Ceisa Pusparini  
Universitas Negeri Surabaya  
atikapusparini@mhs.unesa.ac.id

### *Abstract*

*Toll roads play an important role in driving the economy as a hub for people, goods and services. Leader member exchange and empowerment provided by superiors will improve job satisfaction and employee performance. This study uses a quantitative approach. The research was conducted on 191 operational employees of PT Jasa Marga (Persero) Tbk Branch of Surabaya Gempol. Sources of data used are primary and secondary data. This research using SEM analysis technique. The result shows that Leader Member Exchange has no effect on Job Satisfaction and Employee Performance, while Empowerment have positive and significant effect to Job Satisfaction and Employee Performance, Job Satisfaction has no effect on Employee Performance, and Job Satisfaction is not able to mediate influence Leader Member Exchange and Empowerment on Employee Performance.*

*Keywords: Leader Member Exchange, Empowerment, Job Satisfaction, Employee Performance*

### **PENDAHULUAN**

Hasil pencacahan Sensus Ekonomi 2016 diperoleh bahwa jumlah tenaga kerja di Indonesia sebesar 70.320.466 orang. Sedangkan laju pertumbuhan usaha atau perusahaan sebesar 26.711.001. Jumlah tersebut jika dibandingkan dengan tahun 2006 tumbuh sebesar 17,60 persen (BPS, 2017). Dengan meningkatnya laju pertumbuhan usaha atau perusahaan, seharusnya didukung pula dengan meningkatnya kualitas tenaga kerja atau sumber daya manusianya dengan harapan perusahaan dapat bertahan dalam persaingan bisnis yang ketat.

Namun menurut laporan World Economic Forum (WEF) tahun 2017 yang dikutip dari halaman berita online Media Indonesia mengenai kualitas sumber daya manusia 130 negara berdasarkan sejumlah indikator, Indonesia menduduki peringkat ke 65.

Berdasarkan laporan *World Economic Forum* tersebut, dapat diketahui bahwa rendahnya kualitas SDM akan berdampak pada kinerjanya pada perusahaan. Adapun untuk menghadapi suatu persaingan yang semakin ketat di dunia bisnis saat ini, perusahaan sangat memerlukan suatu tenaga kerja yang berkualitas dalam menghasilkan kinerja perusahaan yang berkualitas agar dapat memenangkan persaingan. Adapun untuk menciptakan tenaga kerja yang berkualitas, peran pemimpin sangat dibutuhkan, karena pemimpin adalah orang yang mempengaruhi pengikutnya, sehingga mereka dengan sukarela melaksanakan tujuan organisasi (Kreitner & Kinicki, 2008).

Mangkunegara (2005:67) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Robbins (2008) kualitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kesempurnaan terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Sedangkan kuantitas dapat diukur melalui unit, siklus, dan aktivitas pekerjaan yang dapat diselesaikan.

Kinerja karyawan yang baik dari setiap individu tidak akan terlepas dari beberapa faktor yang mempengaruhinya. Salah satu faktor yang mendukung kinerja karyawan adalah *Leader Member Exchange* (Miner, 1998). Riggio (1990) dalam Kambu et al (2012) mengemukakan apabila interaksi antara atasan dan bawahan berkualitas tinggi, maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi sehingga akan lebih bersemangat untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja dapat terjadi karena adanya kualitas *Leader Member Exchange* (LMX) tinggi.

Selain dapat meningkatkan kinerja karyawan, kualitas *Leader Member Exchange* (LMX) yang baik juga akan meningkatkan kepuasan kerja. Dalam penelitiannya, Miner (1998) menjelaskan interaksi antara atasan dan bawahan *Leader Member Exchange* (LMX) yang berkualitas tinggi akan dapat memberikan suatu dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan.

Selain itu terdapat faktor yang mendukung kinerja dan kepuasan kerja selain *Leader Member Exchange* yaitu *Empowerment*. Menurut Luthans (1998), *empowerment* merupakan sebuah pendelegasian sebuah tanggung jawab serta wewenang kepada bawahan atau karyawan yang digunakannya untuk dapat mengambil sebuah keputusan. *Empowerment* juga merupakan sebuah sarana untuk membangun kepercayaan antara karyawan dengan manajemen.

Bawahan akan merasa bahwa ketika diberikan kekuatan dengan otonomi, kebebasan dan kesempatan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dalam pekerjaan atau organisasi mereka, kinerjanya akan meningkat secara signifikan (Chen, 2011). Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa *empowerment* dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Selain meningkatkan kinerja, *empowerment* juga dapat menimbulkan perasaan puas pada diri karyawan terhadap pekerjaannya. Apabila *empowerment* yang diberikan kepada karyawan berhubungan langsung dengan tugas pokok mereka, maka akan berdampak pada kepuasan kerja (Lodjo, 2013).

Kepuasan kerja menurut Robbins (2008:107) merupakan sesuatu perasaan kebaikan mengenai pekerjaan individu yang menjadi hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Apabila karyawan memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya hal tersebut tentu akan berpengaruh terhadap kinerja karyawannya. Hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan juga didukung dengan penelitian Mahesa (2010) terhadap karyawan di PT Coca Cola Amatil Indonesia menunjukkan hasil kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Surabaya Gempol. PT Jasa Marga adalah Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang bergerak di bidang penyelenggara jasa jalan tol. Perusahaan ini dibentuk pada tanggal 1 Maret 1978 setelah jalan tol pertama yang menghubungkan Jakarta dan Bogor selesai dibangun. Sebagai perusahaan jalan tol pertama di Indonesia, dengan pengalaman lebih, saat ini Jasa Marga adalah pemimpin dalam mengelola lebih dari 531 km jalan tol atau 76% dari total jalan tol di Indonesia.

Sebagai perusahaan pengelola jalan tol, setiap kantor cabang memiliki ruas jalan tol dengan beberapa gerbang tol yang berfungsi sebagai pintu masuk dan atau keluar pengguna

jalan tol serta tempat pengumpulan uang hasil pembayaran tol oleh pengguna jalan.

PT Jasa Marga (Persero) Tbk melalui gerbang-gerbang tol bertanggung jawab secara langsung melayani pengguna jalan yang menggunakan jasa jalan tol. Dalam melayani pengguna jalan, Kepala Gerbang Tol di setiap Gerbang Tol bertanggung jawab dalam optimalisasi transaksi kepada pengguna jalan sehingga seluruh pendapatan tol dapat diterima perusahaan. Dalam melakukan optimalisasi transaksi kepada pengguna jalan, dibutuhkan juga peran sinkronisasi kebijakan antara Kepala Gerbang Tol, Kepala *Shift* Pengumpulan Tol, dan Pengumpul Tol.

Pengumpul Tol dituntut untuk mampu melayani pengguna jalan dengan baik meskipun pengguna jalan memiliki karakteristik berbeda-beda sehingga dibutuhkan adanya sinkronisasi kebijakan antar Kepala *Shift* Pengumpulan Tol karena setiap Pengumpul Tol akan merasakan berada di bawah kepemimpinan Kepala *Shift* Pengumpulan Tol yang berbeda.

Untuk menyikapi perbedaan kepemimpinan Kepala *Shift* Pengumpulan Tol terhadap Pengumpul Tol, Kepala Gerbang Tol telah mengupayakan untuk selalu berkomunikasi melalui diskusi-diskusi berkala dan membantu memecahkan masalah bersama. Namun pada kenyataannya menurut hasil wawancara dengan Pengumpul Tol, Pengumpul Tol masih merasakan adanya perbedaan instruksi dan kepemimpinan antar Kepala *Shift* Pengumpulan Tol. Sehingga upaya Kepala Gerbang Tol untuk mensinkronkan antar Kepala *Shift* Pengumpulan Tol melalui hubungan yang baik dan wewenang yang diberikan sehingga dapat berdampak pada kinerja Kepala *Shift* Pengumpulan Tol dan Pengumpul Tol menjadi hal yang menarik untuk diteliti.

Berdasarkan pemaparan pada latar belakang tersebut maka dapat diketahui tujuan dari adanya penelitian ini yaitu sebagai berikut: Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Gerbang Tol Surabaya Gempol. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Empowerment* terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Gerbang Tol Surabaya Gempol. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Gerbang Tol Surabaya Gempol. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Gerbang Tol Surabaya Gempol. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Empowerment* terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Gerbang Tol Surabaya Gempol. Untuk menguji

dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Selanjutnya untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Empowerment* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### *Leader Member Exchange*

Robbins (2008) mengemukakan *Leader Member Exchange* (LMX) merupakan pemimpin yang menciptakan dua kelompok yaitu *in group* dan *out group*. Bawahan yang memiliki interaksi yang *intens* atau dekat dengan atasan dapat termasuk ke kelompok *in group* dan bawahan yang memiliki interaksi yang rendah termasuk ke dalam kelompok *out group*. Bawahan dengan status *in group* yang tinggi akan meningkatkan kinerja, menurunkan perputaran karyawan yang keluar masuk, kepuasan kerja terhadap atasan akan meningkat. Adanya perlakuan yang diberikan atasan terhadap bawahannya ini juga akan membentuk adanya dua kategori bawahan yaitu *in group* dan *out group* (Graen & Cashman, 1975).

*Leader Member Exchange* (LMX) juga bisa ditunjukkan pada adanya interaksi kedekatan antara atasan dan juga bawahannya yang mampu menunjukkan adanya *Leader Member Exchange* dalam sebuah organisasi (Truckenbrodt, 2000). Di dalam sebuah organisasi sendiri sangat mungkin terdapat hubungan kedekatan yang berbeda antara atasan dengan bawahannya, tingkatan kedekatan tersebut disebut dengan *Leader Member Exchange* (LMX).

Menurut Liden dan Graen (1980) *Leader Member Exchange* (LMX) merupakan suatu hubungan yang mempengaruhi antara atasan dan bawahannya, atasan akan memberikan corak hubungan yang berbeda-beda terhadap para bawahannya secara individual.

Menurut Augusta & Gale (1999) dalam Kambu et al (2012) indikator pengukuran LMX yaitu Koordinasi, Ekspresi, Partisipasi, dan Kebebasan Bertanya. Sedangkan Liden & Maslyn (1998) dalam Laschinger et al (2007) mengemukakan indikator *Leader Member Exchange* (LMX) sebagai berikut: 1) Afeksi, 2) Kontribusi, 3) Loyalitas, dan 4) Penghormatan Profesional.

Menurut Graen & Uhl-Bien (1995) dalam Wibowo & Sutanto (2013) indikator pengukuran *Leader Member Exchange* (LMX) yaitu: *Respect* adalah suatu sikap saling menghormati satu sama lain. Hubungan antara atasan dengan bawahan tidak akan dapat terwujud tanpa adanya

keinginan untuk dapat saling menghormati kedua yaitu *Trust*. *Trust* merupakan aspek dalam hubungan secara terus menerus dapat berubah, *trust* sendiri merupakan dasar dalam membangun dan mempertahankan hubungan interpersonal. Ketiga yaitu *Obligation*. *Obligation* merupakan peran yang bersifat interaktif artinya harus dilaksanakan. Pengaruh kewajiban dapat berkembang menjadi suatu hubungan kerajidantaraan atasan dengan bawahan.

### *Empowerment*

*Empowerment* menurut Luthans (1998) dalam Chasanah (2008) merupakan keterlibatan karyawan yang sangat berarti. *Empowerment* adalah wewenang yang diberikan oleh atasan guna menghasilkan sebuah putusan dalam sebuah wilayah kegiatan operasional tertentu tanpa perlu mendapatkan pengesahan dari atasan. Sadarusman (2004) mengemukakan bahwa *empowerment* sebagai penyediaan otonomi, wewenang, keyakinan, yang akan mendorong...individu...dalam suatu...organisasi...untuk menumbuhkan kemampuan untuk merampungkan pekerjaannya. Adapun Clutterbuck (2003) mendefinisikan pemberdayaan sebagai upaya menciptakan situasi dan kondisi dimana orang-orang bisa menggunakan kualitas-kualitas dan kemampuan-kemampuan mereka di tingkat maksimum untuk mewujudkan tujuan-tujuan bersama, baik tujuan-tujuan bersama, baik tujuan kemanusiaan maupun tujuan yang berorientasi pada laba. Pemberdayaan merupakan pendelegasian tanggung jawab atas pembuatan keputusan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan secara keseluruhan, pemberdayaan ini sebagai sinergi psikologis yang dapat membuat karyawan aktif dalam bekerja.

Pendapat dari Khan (1997) dalam Lodjo (2013) terdapat enam indikator *empowerment* sebagai berikut: *Desire, Trust, Confident, Credibility, Accountability, Communication*. Sedangkan menurut Spreitzer (1995) indikator pengukuran *empowerment* yaitu: *Meaning* yang berarti pemberian arti terhadap pekerjaan, dimana bawahan melihat pekerjaan yang mereka lakukan sangat berarti dan menganggapnya sebagai sesuatu yang penting. Selanjutnya *Competence* mempunyai arti sama dengan *self efficacy* kemampuannya dalam melaksanakan semua pekerjaan yang harus diselesaikan. Adapun *Self Determination* berarti bawahan mempunyai kewenangan dan kebebasan serta adanya kebebasan untuk menggunakan pemikiran pribadi untuk menyelesaikan tugas. Yang terakhir yaitu *Impact* adalah suatu tingkatan individu dapat mempengaruhi hasil-hasil strategik, administratif dan operasional dari hasil kerja.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2005:17) yaitu sikap perasaan yang menopang dalam diri karyawan dan berhubungan dengan pekerjaan ataupun kondisi kerjanya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang mengaitkan aspek-aspek lain seperti usaha, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pekerja lain, penempatan kerja, serta struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berkaitan dengan dirinya seperti umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan. Sedangkan pengertian lain kepuasan kerja atau *job satisfaction* menurut Kreitner & Kinicki (2008), adalah sebuah tanggapan efektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Sedangkan Davis & John (1985) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan.

Indikator pengukuran kepuasan kerja menurut Spector (1997) indikator kepuasan kerja adalah adanya kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, adanya kepuasan terhadap mutu pengawasan supervisi, adanya kepuasan dengan gaji atau upah, adanya tingkat kesempatan promosi dan adanya kepuasan terhadap rekan kerja.

Dikemukakan oleh Robbins & Judge (2007) ada faktor-faktor khusus yang dimasukkan pada kepuasan kerja yaitu sifat pekerjaan, pengawasan, gaji saat ini, peluang promosi, dan hubungan dengan rekan-rekan kerja.

Sedangkan menurut Luthans (2011) dalam Maharani et al (2013) indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut: pertama *The Work it Self* (Pekerjaan Itu Sendiri) yaitu dalam hal ini dimana pekerjaan memqberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan berkembang, dan kesempatan unhtuk menerima tanggung jawab. Kedua *Payment System* (Gaji) adalah sejuhmlah gaji yang dihadapatkan serta tingkhatan yang dapat dipandang sebagai hal yang dhianggap pantas dan wajar perusahaan. Ketiga, *Promotional Opportunities* (Kesempatan Promosi) Adalah sebuah kemungkinan untuk mendapatkan pohsisi, stathus dan keterampilan yang lebih baik pada perusahaan. Keempat, *Attitude of Supervisor* (Pengawasan)

Yaitu kemampuan pengawas untuk memberikan pengarahan secara teknis dan dukungan perilaku. Selanjutnya yaitu *Co-Worker*. Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan merupakan tenaga kerja yang handal, serta dapat memberikan dukungan secara sosial.

### **Kinerja Karyawan**

Mangkunegara (2005:67) mengartikan kinerja yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang diraih oleh

seorang karyawan untuk melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang telah diberi kepadanya. Hasibuan (2005:94) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai sebuah hasil kerja yang diraih seseorang setelah menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan keyakinan dan waktu. Bernandin & Joyce (1993) mendefinisikan kinerja yaitu mengenai hasil yang diperoleh dan fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama batas waktu tertentu.

Penelitian yang dilakukan Gibson (1997) menjelaskan kinerja yaitu hasil dari pekerjaan yang tercantum berdasarkan suatu maksud organisasi seperti adanya kualitas dan kuantitas. Kualitas kerja bisa dinilai berdasarkan tanggung jawab dan inisiatif yang dimiliki oleh pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, sedangkan kuantitas kerja bisa dinilai berdasarkan target pencapaian pekerjaan dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Kualitas pekerjaan sebagai berikut: penyelesaian pekerjaan sesuai prosedur, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran. Kuantitas pekerjaan sebaga berikut: capaian pekerjaan, ketepatan waktu, serta kontribusi.

Menurut Bernandin & Joyce (1993) indikator kinerja karyawan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kebebasan dan komitmen kerja. Mangkunegara (2009:75) dalam bukunya mengungkapkan indikator kinerja karyawan yaitu kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, tanggung jawab dan jumlah kehadiran. Sedangkan menurut Bangun (2012:233) mengemukakan bahwa suatu kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator, diantaranya: jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan bekerjasama

### **Pengaruh LMX terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian yang dilakukan Wijanto & Sutanto (2013) menunjukkan hasil bahwa suatu kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan atau *Leader Member Exchange* (LMX) yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil dari penelitian-penelitian tersebut didasarkan pada kualitas komunikasi yang terbangun antara atasan dalam hal ini adalah *supervisor* dan bawahan pada departemen penjualan. Apabila karyawan memiliki kapabilitas hubungan yang baik dengan atasan mereka, mereka cenderung akan menikmati beberapa hak istimewa seperti kepercayaan dua arah, dukungan dan perlindungan, hubungan efektif, perhatian, penghormatan dan pengakuan diri sehingga selain memperoleh kepuasan kerja, mereka memiliki lebih banyak kesempatan untuk berusaha, dan membantu pengembangan organisasi (Stringer, 2006 dalam Rasouli dan Haghtaali, 2006).

Ketika seorang manajer dapat meningkatkan kualitas hubungan dengan karyawannya melalui pemeliharaan lingkungan kerja yang baik, menghargai emosi atau perasaan orang lain, menciptakan perasaan percaya diri, membuat hubungan yang terbuka dan efektif, perhatian khusus, memberikan pelatihan, mendukung karyawan, dan mentransfer perasaan percaya diri dari manajer kepada karyawannya maka manajer dapat berharap dapat menghilangkan hambatan potensial terhadap kepuasan kerja karyawan. Bila kebutuhan eksternal karyawan terpenuhi, maka ada hubungan berkualitas tinggi antara manajer dan karyawan, dan kemungkinan manajer menghormati usaha yang dilakukan karyawannya, mengalokasikan tanggung jawab, dan menciptakan peluang promosi kerja. Apabila kebutuhan internal pegawai terpenuhi, kemungkinan pegawai memperoleh kepuasan kerja yang lebih tinggi dari pekerjaannya.

### **Pengaruh *Empowerment* terhadap Kepuasan Kerja**

Pendapat Pelit *et al* (2011) dan Akbar *et al* (2011) menunjukkan bahwa *Empowerment* akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini didasarkan pada tanggung jawab secara penuh serta motivasi yang diberikan oleh perusahaan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Sehingga akan menimbulkan rasa puas terhadap hasil pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan itu sendiri. Ripley (1992) dan Spatz (2000) dalam Akbar *et al* (2011) menyatakan jika pemberdayaan dapat meningkatkan tanggung jawab serta motivasi karyawan dalam pekerjaan rutin mereka, meningkatkan tingkat kepuasan, kualitas layanan, kesetiaan karyawan dan produktivitas dengan memberi mereka pengakuan diri dan akhirnya meningkatkan produktivitas dan kualitas produk dan mengurangi *turnover* karyawan. Pemberdayaan akan meningkatkan kepercayaan diri karyawan yang akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja sama dengan orang lain. Bekerja dengan tujuan yang jelas, dan mendapatkan (Wibowo, 2007 dalam Chasanah 2008).

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan Mahesa (2010) dan Chasanah (2008) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut didasarkan pada perasaan puas yang dirasakan karyawan pada adanya dukungan atasan kepada bawahan sehingga bawahan akan merasa lebih nyaman dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya. kehidupan dalam organisasi dan akan menjadi prediksi yang tidak baik apabila kepuasan kerja tidak menyebabkan peningkatan kinerja. Indikasi kepuasan kerja, biasanya dikaitkan dengan tingkat absensi dan *turnover*, dimana kedua hal tersebut

dapat memunculkan biaya yang tinggi untuk suatu tempat berkumpul sehingga perusahaan mempunyai padangan lain mengenai ekonomi untuk memberikan perhatian terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja (Lawler, 1998).

### **Pengaruh LMX terhadap Kinerja Karyawan**

Robbins (2008) menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) atau interaksi antara pemimpin dan bawahan akan menciptakan dua kelompok yaitu *in group* dan *out grup*. bahwa pemimpin menciptakan dua kelompok yaitu *in group* dan *out grup*. Bawahan dengan status *in group* yang tinggi akan meningkatkan kinerja, menurunkan perputaran karyawan yang keluar masuk, dan kepuasan kerja terhadap atasan akan meningkatkan suatu kinerja dari waktu ke waktu diperlukan komunikasi yang bagus dengan pimpinan ke karyawan. Hubungan atasan dan karyawan harus dijaga sehingga akan meningkatkan kepercayaan satu sama lainnya saat komunikasi baik maka akan meningkatkan kinerjanya (Yukl, 1998 dalam Alikasari dan Suharnomo, 2017).

### **Pengaruh *Empowerment* terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian-penelitian yang dilakukan Fadzilah (2006) dan Chen (2011) menunjukkan hasil bahwa *empowerment* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didasarkan pada adanya wewenang atau otonomi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan permasalahan sehingga karyawan leluasa untuk mengambil keputusan manajerial dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya.

Saat karyawan diberdayakan akan memberikan kesempatan lebih banyak kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas, fleksibilitas dan otonomi atas pekerjaannya sendiri. Hal dipercaya akan membawa efek yang menguntungkan dalam pengakuan diri (*self esteem*). Karyawan akan merasa lebih baik dan berpikir positif tentang diri sendiri dan siap menghadapi masalah (Cacioppe, 1998 dalam Fadzilah, 2006).

### **Kerangka Konseptual**

Berdasarkan pada teori dan fenomena pada Pendahuluan, hipotesis-hipotesis penelitian adalah sebagai berikut.

H1: Diduga *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H2: Diduga *empowerment* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H3: Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

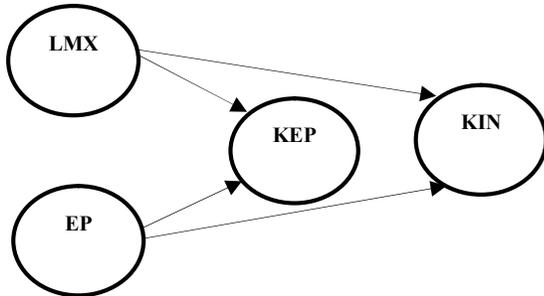
H4: Diduga *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H5: Diduga *empowerment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H6: Diduga *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

H7: Diduga *Empowerment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Hubungan antar variabel lebih jelas dapat dilihat pada Gambar 1.



Sumber: data diolah penulis (2018)

**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

LMX : *Leader Member Exchange*

EP : *Empowerment*

KEP : Kepuasan Kerja

KIN : Kinerja Karyawan

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif digunakan karena pada penelitian ini, hubungan antar variabel yang akan diteliti memiliki hubungan kausalitas, untuk meneliti populasi dan sampel tertentu, serta bertujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan.

Penelitian ini menguji dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Empowerment* terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi Kepuasan Kerja. Populasi penelitian sebanyak 364 karyawan operasional gerbang tol Cabang Surabaya Gempol. Menggunakan teknik pengambilan sampel *Proportionate Stratified Random Sampling*.

Pada penelitian ini menggunakan variabel independen, variabel dependen, variabel mediasi. Variabel independen terdiri dari *Leader Member Exchange* dan *Empowerment*. Variabel dependen yaitu kinerja karyawan dan variabel mediasi yaitu Kepuasan Kerja.

*Leader Member Exchange* (LMX) adalah hubungan atau interaksi pimpinan dengan karyawan bawah yang akan menghadirkan kontribusi efektif dalam organisasi. Dalam penelitian ini meneliti hubungan interaksi antara Kepala Gerbang Tol dengan bawahannya yaitu Kepala *Shift* Pengumpulan Tol dan Pengumpul Tol di setiap gerbang tol melalui kedekatan yang mampu menunjukkan adanya *Leader Member Exchange* dalam sebuah organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur *Leader Member Exchange* (LMX) dalam penelitian ini menggunakan indikator *Leader Member Exchange* (LMX) oleh Graen dan Uhl-Bien (1995) yaitu *respect* (sikap perduli), *trust* (rasa percaya), *obligation* (tanggung jawab). *Empowerment* adalah pendelegasian tanggung jawab dari atasan terhadap bawahannya untuk dapat mengambil keputusan dalam jangka yang panjang. Dalam penelitian ini meneliti adanya keterlibatan karyawan gerbang tol PT Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Surabaya Gempol dalam rangka menyelesaikan pekerjaan dengan diberikan adanya otonomi, wewenang, dan kepercayaan sehingga dapat mendorong individu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih leluasa. Indikator pengukuran *empowerment* pada penelitian ini menurut Spreitzer (1995) *meaning*, *competence*, *self determination* dan *impact*.

Kepuasan Kerja adalah perasaan puas terhadap pencapaian tidak adanya batasan antara keinginan dan kenyataan. Pada penelitian ini meneliti perasaan yang dihasilkan oleh Kepala *Shift* Pengumpulan Tol dan Pengumpul Tol terhadap segala sesuatu yang dipandang sebagai sesuatu yang penting melalui hasil kerjanya. Dalam penelitian ini indikator kepuasan kerja yang digunakan menurut pada Luthans (2011) yaitu *the work it self*, *payment system*, *promotional opportunities*, *attitude of supervisor* dan *co-worker*. Kinerja Karyawan adalah hasil kerja dari pencapaian seseorang karyawan dalam melakukan tugasnya yang dinilai dari kuantitas dan kualitas kerjanya. Pada penelitian ini kinerja karyawan merupakan sesuatu yang dihasilkan baik secara kualitas maupun kuantitas oleh Kepala *Shift* Pengumpulan Tol dan Pengumpul Tol dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dalam penelitian ini mengacu pada Bangun (2012:233) yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan kerjasama.

Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert 1 sampai 5 dengan kategorinya yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, setuju dan sangat setuju. Dengan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, penyebaran angket dan observasi. Teknik analisis pada

menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan program AMOS (*Analysis of Moment Structures*) versi 22.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengambilan data pada penelitian ini menggunakan metode angket yaitu sebanyak 193 kuesioner. Berikut gambaran masing-masing karakteristik responden yang didasarkan pada pendidikan, dan masa bekerja.

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan diperoleh hasil bahwa kebanyakan karyawan berpendidikan SLTA yaitu sebanyak 145 atau 75,5%. Adapun karakteristik responden berdasarkan usia diketahui hasil yaitu kebanyakan karyawan berusia  $\leq 30$  tahun sebanyak 14 atau 60,4%.

Penelitian ini juga menghitung nilai rata-rata jawaban setiap responden berdasarkan variabel yang diteliti diantaranya hasil jawaban responden terhadap variabel yang telah diteliti untuk *Leader Member Exchange* dalam kategori tinggi dengan skor rata-rata 4,19. Sedangkan responden memberikan jawaban tertinggi pada indikator *trust* dengan skor rata-rata 4,29. Dimana adanya kepercayaan dan keyakinan akan kemampuan yang dimiliki oleh Kepala *Shift Pengumpul Tol* dan *Pengumpul Tol* untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya.

Hasil jawaban responden terhadap variabel yang telah diteliti untuk *Empowerment* dalam kategori tinggi dengan skor rata-rata 4,38. Sedangkan responden memberikan jawaban tertinggi pada indikator *competence* dengan skor rata-rata 4,44. Hal ini menunjukkan adanya pemberian keleluasaan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan memaksimalkan seluruh kemampuan yang dimiliki responden untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Hasil jawaban responden terhadap variabel yang telah diteliti untuk variabel Kepuasan Kerja tergolong dalam kategori tinggi dengan skor rata-rata 4,15. Sedangkan jawaban responden tertinggi pada indikator *attitude of supervisor* atau kepuasan terhadap pengawasan yang diberikan oleh atasan dengan skor rata-rata 4,31. Tingginya skor jawaban responden pada indikator *attitude of supervisor* dapat disimpulkan bahwa pengawasan yang dapat berupa arahan-arahan yang diberikan atasan kepada bawahannya tinggi.

Hasil jawaban responden terhadap variabel yang telah diteliti untuk variabel Kinerja Karyawan tergolong tinggi dengan skor rata-rata 4,31. Sedangkan responden memberikan jawaban tertinggi pada indikator kehadiran dengan skor rata-

rata 4,57. Indikator kehadiran menjadi indikator dengan jawaban tertinggi oleh responden, hal ini menunjukkan bahwa karyawan sangat menyadari bahwa kehadiran adalah suatu keharusan untuk memenuhi kewajiban dan sebagai bentuk dari loyalitas terhadap perusahaan.

### Hasil Uji Kelayakan Model

Uji kelayakan model ditujukan untuk melihat hasil estimasi model memiliki sifat baik atau tidak. Uji kelayakan model dapat dilakukan dengan banyak cara tetapi pada penelitian ini menggunakan indeks kesesuaian model (*fit index*) untuk mengukur kelayakan model yang diajukan. Selain itu kelayakan model dapat diketahui dengan melihat *Square Multiple Correlation* ( $R^2$ ). Berikut adalah tabel indeks kesesuaian model.

### Hasil Uji Koefisien Determinasi

Berdasarkan tabel dapat diketahui nilai koefisien determinasi variabel Kepuasan Kerja ( $R^2_1$ ) sebesar 0,706 dan nilai koefisien determinasi variabel Kinerja Karyawan ( $R^2_2$ ) sebesar 0,712. Ketepatan model dari data penelitian diukur dari hubungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) di kedua persamaan. Dengan rumus  $R^2 \text{ model} = 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2)$ , sehingga hasil ketepatan model didapatkan sebagai berikut ini:

$$\begin{aligned} R^2 \text{ model} &= 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2) \\ &= 1 - (1 - 0,706)(1 - 0,712) \\ &= 1 - (0,294 \times 0,288) \\ &= 1 - 0,0847 \\ &= 0,92 \text{ atau } 92\% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan model sebesar 92% menerangkan hubungan keempat variabel yang diteliti sebesar 0,92 atau 92% dan sisanya 8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Dari persentasi tersebut sebesar 92%, maka dapat model penelitian layak karena diatas 50%.

### Hasil Uji Hipotesis

Dari tabel 1, diketahui bahwa hipotesis pertama nilai CR hitung antara variabel *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap variabel Kepuasan Kerja lebih kecil dari  $t$  tabel yakni  $1,490 < 1,65$ . Sedangkan nilai probabilitas signifikansinya  $0,136 (p \geq 0,05)$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel *Leader Member Exchange* (LMX) tidak memiliki pengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja. Artinya **hipotesis pertama ditolak**.

Adapun pada hipotesis kedua terdapat nilai nilai CR hitung variabel *Empowerment* terhadap variabel Kepuasan Kerja lebih besar dari  $t$  tabel yakni  $3,020 > 1,65$ . Sedangkan nilai probabilitas signifikansinya  $0,003 (p \leq 0,05)$ . Hal ini

diketahui bahwa variabel *Empowerment* berpengaruh dan **hipotesis kedua diterima**.

Hipotesis ketiga diketahui nilai CR hitung antara variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel Kinerja Karyawan lebih dari *t* tabel yakni  $1,285 < 1,65$ . Sedangkan nilai probabilitas signifikansinya  $0,199 (p \geq 0,05)$  disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan. Artinya **hipotesis ketiga ditolak**.

Hipotesis keempat diketahui nilai CR hitung antara variabel *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap variabel Kinerja Karyawan lebih kecil dari *t* tabel yakni  $1,292 < 1,65$ . Sedangkan nilai probabilitas  $0,196 (p \geq 0,05)$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel *Leader Member Exchange* (LMX) tidak berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan. Artinya pada **hipotesis keempat ditolak**.

Hipotesis kelima diketahui nilai CR hitung antara variabel *Empowerment* terhadap variabel Kinerja Karyawan lebih besar dari *t* tabel yakni  $2,033 > 1,65$ . Sedangkan nilai probabilitas  $0,042 (p \leq 0,05)$ . Kesimpulannya yaitu variabel *Empowerment* berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Artinya **hipotesis kelima diterima**.

Pada hipotesis keenam berdasarkan hasil uji sobel test menunjukkan nilai probabilitas variabel *Leader Member Exchange* ( $X_1$ ) signifikansinya sebesar  $0,33 (p \geq 0,05)$ . Hal ini menunjukkan bahwa **uji mediasi ditolak**. Hipotesis keenam menunjukkan nilai probabilitas variabel *Empowerment* ( $X_2$ ) signifikansinya sebesar  $0,23 (p \geq 0,05)$ . Hal tersebut menerangkan bahwa **uji mediasi melalui sobel test ditolak**.

**Tabel 1.**  
**HASIL UJI HIPOTESIS**

H	Variabel		Unstan dardiz ed Estimat es	Stand/a rdized Estimat es	SE.	CR	P
H1	KEP ← LMX		0,201	0,276	0,135	1,490	0,136
H2	KEP ← EMP		0,471	0,609	0,156	3,020	0,003
H3	KIN ← KEP		0,257	0,266	0,200	1,285	0,199
H4	KIN ← LMX		0,157	0,223	0,122	1,292	0,196
H5	KIN ← EMP		0,315	0,420	0,155	2,033	0,042

Sumber: data diolah penulis (2018)

Keterangan:

LMX : *Leader Member Exchange*

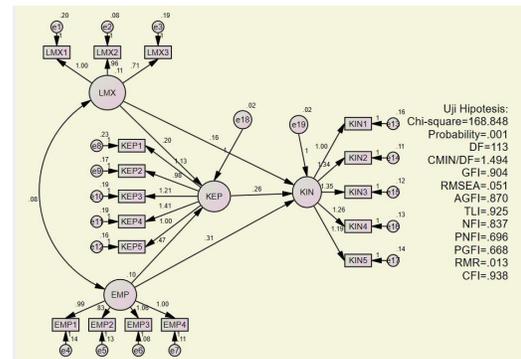
EMP : *Empowerment*

KEP : Kepuasan Kerja

KIN : Kinerja Karyawan

**Model dan Konversi Persamaan SEM**

Konstruk penelitian dikembangkan ke dalam diagram jalur kemudian dikonversikan dalam persamaan struktural. Diagram jalur dan persamaan struktural dapat dilihat pada gambar 2 berikut.



Sumber: Data Diolah Penulis

**Gambar 2. Diagram Jalur Hasil Analisis SEM**

Berdasarkan gambar 2, diagram jalur tersebut dapat dikonversi ke dalam persamaan model struktural sebagai berikut. Kepuasan kerja<sub>1</sub> =  $\beta_1$  *Leader Member Exchange* +  $z_1 = 0,20$  *Leader Member Exchange* +  $0,02$ . Kepuasan kerja<sub>2</sub> =  $\beta_2$  *Empowerment* +  $z_2 = 0,47$  *Empowerment* +  $0,02$ . Kinerja karyawan<sub>1</sub> =  $\beta_3$  *Leader Member Exchange* +  $\beta_4$  Kepuasan Kerja +  $z_3 = 0,16$  *Leader Member Exchange* +  $0,26$  Kepuasan Kerja +  $0,02$  dan Kinerja karyawan<sub>2</sub> =  $\beta_5$  *Empowerment* +  $\beta_6$  Kepuasan Kerja +  $z_3 = 0,31$  *Empowerment* +  $0,26$  Kepuasan Kerja +  $0,02$

**Hasil Uji Sobel Test**

penelitian ini menggunakan *software* yang dikembangkan oleh Sobel (1982) yang lebih dikenal dengan sobel test. Hasil sobel test dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.**  
**HASIL UJI SOBEL TEST**

Variabel	Test Statistic	Std Error	p-value
<i>Leader Member Exchange</i> ( $X_1$ )	0.97279501	0.05310163	0.33065519
<i>Empowerment</i> ( $X_2$ )	1.18236753	0.1023768	0.2370599

Sumber: *Output Sobel Test*, diolah penulis (2018)

Dari tabel 3. Diketahui penjelasan bahwa pengaruh *Leader Member Exchange* ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja nilai signifikansinya sebesar 0,33065519 ( $p \geq 0,05$ ) hal ini diketahui variabel *Leader Member Exchange* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Artinya uji sobel test **ditolak**. Adapun selanjutnya ada Pengaruh *Empowerment* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja menurut nilai signifikansinya sebesar 0,2370599 ( $p \geq 0,05$ ) sehingga diketahui variabel *Empowerment* tidak ada pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan melalui variabel Kepuasan Kerja. Artinya uji mediasi melalui sobel test **ditolak**.

#### **LMX Tidak Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian ini menunjukkan bahwa melalui analisis path diperoleh hasil yang memperlihatkan adanya hubungan negatif antara variabel *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja yang dapat dilihat pada hasil uji hipotesis dengan nilai *Critical Ratio* lebih kecil dari  $t$  tabel yakni  $1,490 < 1,65$ . Ada atau tidaknya pengaruh variabel *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja dapat dilihat dari nilai probabilitasnya  $\leq 0,05$ . Nilai probabilitas variabel *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,136 ( $p \geq 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Leader Member Exchange* tidak memiliki pengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja.

Rasa saling peduli dan saling menghormati kebutuhan bawahan dibuktikan dengan kemudahan dan keleluasaan untuk bawahan menyampaikan segala permasalahan yang dihadapi terkait pekerjaan dan dibantu untuk mencari pemecahan permasalahan. Apabila kebutuhan pribadi bawahan untuk izin atau cuti telah terpenuhi, maka bawahan akan percaya bahwa atasannya menghargai pekerjaannya.

Hal yang demikian akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Karena karyawan akan merasa lebih dihargai dalam pekerjaannya serta merasa lebih diperhatikan oleh atasan. Selain itu karyawan akan dengan mudah mengutarakan keluh kesah yang dihadapi sehingga komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan berjalan baik. Tetapi hal tersebut tidak dilakukan oleh beberapa atasan sehingga karyawan merasa kurang diperhatikan mengenai kebutuhan pribadinya. Sehingga dengan tidak adanya rasa saling peduli maka berdampak pada menurunnya perasaan puas dalam diri karyawan terhadap pekerjaannya.

#### **Empowerment Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja**

Diketahui melalui analisis path diperoleh hasil yang memperlihatkan adanya hubungan positif antara variabel *Empowerment* terhadap Kepuasan Kerja yang ditunjukkan sebuah pengujian hipotesis dengan nilai *Critical Ratio* melebihi  $t$  tabel yakni  $3,020 > 1,65$ . Ada atau tidaknya pengaruh variabel *Empowerment* terhadap Kepuasan Kerja dapat dilihat dari nilai probabilitasnya  $\leq 0,05$ . Nilai probabilitas variabel *Empowerment* terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,003 ( $p \leq 0,05$ ). Penjelasan ini diketahui bahwa variabel *Empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja.

Karyawan diberikan keleluasaan untuk mengatur sendiri jam istirahat saat jam kerja berlangsung. Hal tersebut menyebabkan karyawan akan lebih merasa menghargai pekerjaannya karena merasa memiliki tanggung jawab tetapi tanpa merasa terkekang. Selain itu karyawan akan merasa lebih mampu menyelesaikan pekerjaannya karena tidak merasa terkekang oleh aturan SOP (*Standard Operating Procedure*) perusahaan. Sehingga akan meningkatkan perasaan puas di dalam diri karyawan karena telah mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa merasa terkekang oleh aturan. Selain itu kepuasan terhadap rekan kerjanya juga akan meningkat karena karyawan terbiasa untuk memecahkan permasalahan bersama.

#### **Kepuasan Kerja Tidak Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan**

Diketahui pengaruh negatif antara variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dilihat dari hasil uji hipotesis dengan nilai *Critical Ratio* lebih kecil dari  $t$  tabel yakni  $1,285 < 1,65$ . Selain itu untuk melihat nilai probabilitas Karyawan dapat dilihat dari nilai probabilitasnya  $\leq 0,05$ . Nilai probabilitas variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yaitu 0,199 ( $p \geq 0,05$ ). Penjelasan ini menerangkan jika variabel Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Karyawan seperti Pengumpul Tol dengan masa kerja di bawah lima tahun masih cenderung menjaga kinerjanya tanpa memperhatikan faktor-faktor kepuasan kerja seperti gaji. Karena masih menginginkan jabatan yang lebih tinggi dan pekerjaan yang sesuai keinginannya namun terhalang masa kerja yang masih dini sehingga keinginan tersebut belum dapat tercapai. Sedangkan Pengumpul Tol dengan masa kerja di atas 15 tahun, keinginan untuk meningkatkan karir dirasakan sudah sangat berkurang meskipun kepuasan kerja telah terpenuhi terlebih dalam hal gaji. Hal tersebut disebabkan menurunnya motivasi untuk dapat berkarir di

jenjang karir lebih tinggi karena akan memasuki masa pensiun.

Hal tersebut menyebabkan meskipun kepuasan kerja telah terpenuhi, tetapi kepuasan kerja bukanlah faktor meningkatnya kinerja. Terdapat faktor-faktor lain selain kepuasan kerja yang akan meningkatkan kinerja seperti faktor komitmen ataupun motivasi.

#### **LMX Tidak Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan**

Diketahui melalui pengujian hipotesis bahwa nilai *Critical Ratio* lebih kecil dari *t* tabel yakni  $1,292 < 1,65$ . Untuk mengetahui berpengaruh atau tidak maka bisa dilihat dari nilai probabilitasnya  $\leq 0,05$ . Nilai probabilitas variabel *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar  $0,196$  ( $p \geq 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Leader Member Exchange* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Kinerja PT Jasa Marga (Persero) yang selalu meningkat setiap tahunnya terbukti dari pencapaian target perusahaan yang selalu di atas 100% setiap tahunnya. Pencapaian kinerja perusahaan di turunkan menjadi pencapaian kinerja setiap cabang, di turunkan kembali menjadi pencapaian kinerja setiap gerbang tol, dan diturunkan kembali menjadi pencapaian kinerja setiap *shift* dan setiap gardu tol. Pencapaian kinerja perusahaan ini didukung dengan pencapaian kinerja per karyawan. Dan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh adanya *Leader Member Exchange* (Riggio, 1990).

Kinerja perusahaan yang disebabkan oleh kinerja karyawan yang baik tidak sepenuhnya didukung oleh adanya hubungan yang baik dengan atasannya. Karena penilaian kinerja karyawan sudah terstruktur oleh perusahaan seperti adanya pemenuhan target perusahaan oleh setiap Pengumpul Tol maupun Kepala *Shift* Pengumpulan Tol. Sehingga karyawan bekerja untuk melakukan pemenuhan target perusahaan tersebut tanpa terlalu membutuhkan hubungan yang baik dengan atasannya.

Hubungan baik antara atasan dan bawahan tidak menjadi hal yang terlalu penting. Karena bawahan menyadari kesibukan atasannya karena memiliki tanggung jawab yang berat harus mengatur lebih dari 1 gerbang tol sekaligus sehingga hubungan yang terjalin tidak terlalu dekat. Tetapi hal demikian tidak membuat kinerja bawahan menjadi menurun. Karena bagi bawahan target perusahaan sangatlah mudah dicapai apabila bawahan bekerja sesuai SOP (*Standard Operating Procedure*) dari perusahaan.

Tetapi meskipun *Leader Member Exchange* bukanlah hal yang dianggap perlu untuk meningkatkan kinerja, tetapi tetap saja *Leader Member Exchange* merupakan hal yang tetap perlu dipertahankan oleh atasan terhadap bawahannya.

#### **Empowerment Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

Pengujian hipotesis dilihat bahwa *Critical Ratio* lebih kecil dari *t* tabel yakni  $2,033 > 1,65$ . nilai probabilitasnya  $\leq 0,05$  untuk melihat pengaruh variabel *Empowerment* terhadap Kinerja Karyawan. Nilai probabilitas variabel *Empowerment* terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar  $0,042$  ( $p \leq 0,05$ ). Ditunjukkan bahwa variabel *Empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Dari penjelasan diatas dapat diketahui adanya kemampuan dan keyakinan karyawan terkait penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu. Ketepatan penyelesaian pekerjaan ini tidak terlepas dari adanya keleluasaan untuk mengambil keputusan oleh bawahan dari atasan. Seperti diketahui, pekerjaan sebagai Pengumpul Tol maupun Kepala *Shift* Pengumpulan Tol bukanlah pekerjaan yang membutuhkan keahlian khusus seperti petugas IT maupun petugas patroli melainkan hanya memerlukan keberanian mengambil keputusan secara cepat, tepat dan berdampak signifikan.

#### **Pengaruh LMX dan Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Nilai *Standardized Indirect Effect* variabel *Leader Member Exchange* terhadap variabel Kinerja Karyawan melalui variabel Kepuasan Kerja lebih kecil yaitu  $0,073$  dibandingkan dengan nilai *Standardized Direct Effect* variabel *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan yaitu sebesar  $0,223$ . Maka dijelaskan jika mediasi terbukti tidak mampu memediasi secara penuh karena variabel *Leader Member Exchange* ( $X_1$ ) memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) meski tidak ada pengaruh signifikan tetapi diketahui hubungan pengaruh langsung lebih besar daripada tidak yang melibatkan variabel Kepuasan Kerja ( $Z$ ) sebagai variabel mediasi.

Sedangkan nilai *Standardized Indirect Effect* variabel *Empowerment* pada Kinerja Karyawan melalui perantara Kepuasan Kerja lebih kecil yaitu  $0,162$  jika dibandingkan dengan nilai *Standardized Direct Effect* variabel *Empowerment* terhadap Kinerja Karyawan yaitu sebesar  $0,420$ . Penelitian ini diketahui jika tidak memediasi secara penuh

Apabila bawahan menginginkan berbagi permasalahan terkait pekerjaan dengan atasan, tetapi atasan memberikan tanggapan yang baik, maka kinerjanya akan meningkat. Tetapi apabila kepuasan kerja telah terpenuhi maka akan menyebabkan pengaruh *Leader Member Exchange* menurun terhadap Kinerja Karyawan. Hal demikian diakibatkan karyawan akan cenderung tetap menjaga kinerjanya karena merasa telah terpenuhi kebutuhan pekerjaannya seperti gaji dan kepuasan terhadap pekerjaannya.

*Empowerment* akan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Saat karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan mengatur jam istirahat akan membuat karyawan lebih menghargai pekerjaannya dan merasa atasan dapat memberikan keleluasaan untuk mengambil keputusan dalam bekerja. Hal demikian akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena karyawan akan merasa telah diperhatikan sehingga akan cenderung menjaga kualitas kinerjanya.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan disimpulkan bahwa LMX tidak berpengaruh pada kepuasan kerja. Selanjutnya *Empowerment* memiliki pengaruh signifikan positif pada kepuasan kerja. Adapun kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh pada kinerja karyawan, selanjutnya LMX tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Adapun *Empowerment* memiliki pengaruh signifikan positif pada kinerja karyawan dan terahir kepuasan kerja tidak mampu menjadi perantara terhadap LMX maupun *empowerment* pada kinerja karyawan. Beberapa saran yang bisa diberikan yaitu atasan dapat memberikan keleluasaan dalam menyelesaikan tugas secara bertanggung jawab tanpa merasa terbebani, atasan harus memberikan kepercayaan pada bawahan bahwa bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sehingga bawahan akan menganggap pekerjaannya sangat berarti. Adapun dalam mempertahankan kinerja karyawan dari adanya penerapan *empowerment* oleh atasan harus mempunyai kepercayaan terhadap bawahan dengan memberikan keleluasaan pada bawahan untuk berani mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Perusahaan membangun komitmen perusahaan yang lebih kuat sehingga karyawan lebih merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya. Dalam mempertahankan kinerja karyawan dengan memberikan pelatihan-pelatihan secara berkala dalam menghadapi tuntutan pekerjaan di masa depan. Terakhir peneliti selanjutnya diharap dapat meneliti faktor kinerja karyawan selain LMX maupun kepuasan kerja seperti lingkungan kerja, *burnout*, atau komitmen perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, S. W., Yousaf, M., Haq, N. U., & Hunjra, A. I. (2011). Impact of Employee Emowerment on Job Satisfaction: an Empirical Analysis of Pakistani Service Industry. *Interdiscilinary Jornal of Contemporary Research in Business*, (40688), 680–685. Retrieved from <http://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/40688/>
- Augusta, H., & Gale. (1999). Leader-member Exchange Quality and Effectiveness Ratings. *Group and Organization Management*, 20(2), 189–216.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Pe). Jakarta: Erlangga.
- Bernandin, H. J., & Joyce, E. A. R. (1993). *Human Resources Management: An Experiential Appraisal*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Chasanah, N. (2008). Analisis Pengaruh Empowerment, Self efficacy dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Universitas Diponegoro*.
- Chen, K. P. (2011). A Study on the impact of Empowerment on Employee Performance in the Automotive Industry in Malaysia.
- Clutterbuck, D. (2003). *The Art Of HR. The Power Of Empowerment, Release The Hidden Talens Of Our Employees. Daya Pemberdayaan; Menggali Dan Meningkatkan Potensi Karyawan Anda*. Jakarta: Gramedia.
- Davis, K., & John, W. (1985). *Perilaku Dalam Organisasi* (7th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Fadzilah, A. (2006). Analisis Pengaruh Pemberdayaan dan Self of Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan ( Studi Kasus Pada Pt . Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang ), 3, 12–27.
- Forum, W. E. (2017). Laporan World Economic Forum. Retrieved November 21, 2017, from [www.mediaindonesia.com](http://www.mediaindonesia.com)
- Graen, G. B., & Cashman, J. F. (1975). A role making model of leadership in formal organization. A development approach. In J. G. Hunt & L. I. Larson (Eds.), *Leadership Fountries*. Kent O. H: Kent State University Press.

- Graen, G. B., & Uhl-Bien. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly Journal*, 6(2), 219–247.
- Hasibuan, M. S. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kambu, A., Roena, E. A., & Setiawan, M. (2012). Pengaruh Leader-Member Exchange, Persepsi Dukungan Organisasi, Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(2), 262–272.
- Khan, S. (1997). The key to being a Leader Company: Empowerment. *Journal Personality and Partisipation*, 44–45.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Laschinger, H. K. S., Purdy, N., & Almost, J. (2007). The Impact of Leader-Member Exchange Quality, Empowerment, and Core Self-evaluation on Nurse Manager's Job Satisfaction. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 37(5), 221–229. <https://doi.org/10.1097/01.NNA.0000269746.63007.08>
- Lawler, I. (1998). *Job Satisfaction and Expression Of Emotion in Organizations*.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Review*, 23(3), 451–465.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader member exchange: An empirical assignment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.
- Lodjo, F. S. (2013). Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja. *Fakultas Ekonomi*, 1(3), 747–755.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior Eleventh edition*. Singapore: Mc Growth-Hill Book co.
- Maharani, E. V., Troena, E. A., & Noermijati, N. (2013). Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, 8(17), 1–12. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n17p1>
- Mahesa, D. (2010). Analisis Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kerja Karyawan Dengan Lama Kerja. *Jurnal Manajemen*.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM. Cetakan Kedua*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Miner, J. B. (1998). *Organizational Behaviour, Performance and Productivity (1st Edition)*. USA: Random House Inc.
- Pelit, E., Öztürk, Y., & Arslantürk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784–802. <https://doi.org/10.1108/095961111111153475>
- Rasouli, R., & Haghtaali, M. (2006). Impact of Leader-Member Exchange on Job Satisfaction in Tehran Social Security Branches. *Turkish Public Administration Annual*, 32–35, 55–70. Retrieved from [http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/6ce58d4c98398e3\\_ek.pdf?dergi=Turkish Public Administration Annual](http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/6ce58d4c98398e3_ek.pdf?dergi=Turkish Public Administration Annual)
- Riggio, R. E. (1990). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Illinois: Scott, Foresman, and Company.
- Robbins, S. P. (2008). *Organizational Behavior. Tenth Edition (Perilaku Organisasi Edisi Ke Sepuluh)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge. (2007). *Perilaku Organisasi Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sadarusman, E. (2004). Pemberdayaan: Sebuah Usaha Memotivasi Karyawan. *Jurnal Fokus Ekonomi*, 3(2).
- Sobel, M. . (1982). *Asymptotic confidence intervals for*

*indirect effect in structural equation models. Sociological Methodology.* Washington DC: American Sociological Associations.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assesment, Causes, and Consequences.* USA: SAGE Publications, Inc.

Truckenbrodt, Y. B. (2000). Leader member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Acquisition Review Quarterly.*

Wibowo, N. C., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh Kualitas Leader Member Exchange ( Lmx ) Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Pt . Nutrifood Surabaya. *Agora, I(1)*, 1–10.

Wijanto, E. A., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh leader member exchange terhadap kepuasan kerja , motivasi kerja dan komitmen organisasional karyawan departemen penjualan pada pt. x. *Agora, I(1)*, 1–10.