

**PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE, SELF EFFICACY, DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi pada Karyawan Bagian Pabrikasi di PT. PG Candi Baru Sidoarjo)**

Dina Via Erlita

Universitas Negeri Surabaya

dinaerlita@mhs.unesa.ac.id

Jun Surjanti

Universitas Negeri Surabaya

junsurjanti@gmail.com

Abstract

The purpose of this study examines the influence of leader member exchange, self efficacy, and job satisfaction on the employee performance in the manufacturing at PT. PG Candi Baru Sidoarjo. PLS is used to test the effect of all three on employee performance. The test results show that there is a significant positive influence of the leader member exchange on employee performance, but not with self efficacy and job satisfaction that has positive but not significant influence. The implication of this research is the company can improve its performance by using leader member exchange.

Keywords: leader member exchange, self efficacy, job satisfaction, employee performance

PENDAHULUAN

Menurut data dari *Human Development Indeks (HDI)*, dari segi kualitas SDM, Negara Indonesia menduduki peringkat 113 dari seluruh dunia, hal ini menandakan bahwa mutu SDM yang ada di Indonesia masih rendah. Oleh karena itu organisasi harus memaksimalkan kinerjanya agar perusahaan mampu bersaing di dalam pasar global. Dalam hal ini perusahaan harus mengupayakan untuk mengadakan perbaikan dan pengelolaan industri secara terus menerus, pengelolaan dan perbaikan tersebut bukan hanya terbatas pada barang yang dihasilkan melainkan juga pengelolaan terhadap SDM yang dimiliki.

Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri gula di Indonesia yaitu PT. PG Candi Baru Sidoarjo yang berada di Desa Candi, Candi-Sidoarjo harus memiliki keunggulan-keunggulan yang dapat dipertahankan sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lain. Visi dari PT. PG Candi Baru Sidoarjo yaitu menjadi pabrik gula terefisien di Jawa Timur dengan kinerja terus meningkat. Visi ini menegaskan bahwa PT. PG Candi Baru Sidoarjo mengandalkan sumber daya manusia dalam menjalankan dan mengelola perusahaan sehingga PT. PG Candi Baru Sidoarjo harus meningkatkan kinerja karyawannya. Salah satu kelebihan dari PT. PG Candi Baru Sidoarjo yaitu memiliki tenaga kerja yang cukup besar sehingga dapat memungkinkan untuk mendapatkan

hasil produksi yang besar, tetapi guna menambah kuantitas produksi, perusahaan perlu mempunyai kinerja karyawan yang baik, maka dibutuhkan sumber daya manusia yang unggul. Kinerja karyawan menggambarkan tolak ukur suatu perusahaan dapat menggapai tujuan atau tidak.

Menurut Khan *et al.* (2011) SDM merupakan modal yang sangat vital bagi pengembangan organisasi. Untuk mendapatkan SDM yang terbaik membutuhkan pengelolaan dari organisasi dengan mencoba menciptakan sebuah angkatan kerja yang puas sehingga karyawan memberikan yang terbaik bagi organisasi dengan memotivasi untuk memperluas usahanya dalam memperbaiki kinerjanya. Peneliti yang telah membuktikan indikasi jika terdapat dampak kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yakni Khan *et al.* (2010). Hasil pengkajian menyatakan terdapat dampak positif yang signifikan komponen kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Simpulan penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian, Javed *et al.* (2014), Pushpakumari. Sementara itu, SKG dan Sosilo tidak menemukan pengaruh signifikan komponen kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Menurut Yukl (2012) *leader member exchange (LMX)* menggambarkan konsep yang menerangkan bagaimana berkembangnya hubungan interpersonal antara pimpinan dan karyawan. Terbentuknya hubungan interpersonal khususnya

komunikasi yang baik akan sangat menunjang kinerja perusahaan. Penelitian Kambu dkk (2012), Biao *et al.* (2014), Amir Sussha (2013) menyatakan jika terdapat pengaruh positif *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan. Kuvaas *et al.* (2012), Martin *et al.* (2016) menyimpulkan jika *leader member exchange* (LMX) berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Menurut Stevani dan Jafar (2017) kinerja pula tidak terlepas dari hal-hal yang berkaitan dengan persepsi karyawan atau kemampuan membuat pertimbangan dalam melakukan suatu pekerjaan (*Self Efficacy*). Penelitian Salman *et al.* (2010), Bui *et al.* (2017), Haddad&Taleb (2016), menyimpulkan jika *self efficacy* (SE) memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, Noviawati (2016) dan Khan (2013) menemukan jika tidak terdapat pengaruh yang signifikan *self efficacy* (SE) terhadap kinerja karyawan.

Keadaan tersebut dan kelainan hasil pengkajian terdahulu menjadi latar belakang pengkaji untuk melaksanakan pengkajian mengenai kinerja karyawan melalui peningkatan *leader member exchange* (LMX) dengan pendekatan *respect*, *trust* dan *Obligation* yang dikembangkan oleh Graen & Uhl-Bien (1995) dalam Biao *et al.* (2014). *Self efficacy* (SE) dengan pendekatan *general self-efficacy* (GSE) dan *social self-efficacy* yang dikembangkan oleh Kossek *et al.* dalam Day dan Allen (2001). Kemudian kepuasan kerja dengan pendekatan kepuasan dengan gaji dan insentif, promosi, rekan kerja, penyalah, dan pekerjaan itu sendiri yang dikembangkan oleh Sosilo. Objek penelitian dilakukan pada karyawan bagian pabrikasi PT. PG Candi Baru Sidoarjo yang merupakan pusat dari aktivitas produksi dan berimbas banyak terhadap hasil produksi. Bagian pabrikasi ini memiliki proses yang tidak sederhana sebab terdapat banyak mesin besar yang semua berjalan secara otomatis dan udara disini juga sangat panas karena berdekatan dengan proses pengolahan nira dengan uap yang sangat panas.

Berdasar pada paparan diatas, maka rumusan masalah yang diajukan pada pengkajian yakni: Kesatu, apakah *leader member exchange* (LMX) berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian pabrikasi di PT. PG Candi Baru Sidoarjo? Kedua, apakah *self efficacy* (SE) berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian pabrikasi di PT. PG Candi Baru Sidoarjo? Ketiga, apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian pabrikasi di PT. PG Candi Baru Sidoarjo?

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Leader Member Exchange Theory

Menurut Graen (1976) dalam Shusha (2013) *Leader Member Exchange* dimaknai semacam hubungan pertukaran interpersonal antara pemimpin dan masing-masing pengikut. Robbins & Judge (2016:257) mengartikan teori Pertukaran pemimpin-anggota (*Leader-Member Exchange*[LMX]*Theory*) merupakan konsep yang mendukung tericptanya para pimpinan didalam kelompok dan diluar kelompok. Dalam *in-group*, pemimpin lebih mempercayai bawahannya, pemimpin memberikan perhatian lebih pada bawahannya, dan memberikan hak-hak khusus pada bawahannya. Sedangkan dalam *out-group*, bawahan memperoleh waktu yang terbatas dari pimpinannya dan korelasi antara pimpinan dan bawahan berdasar pada korelasi formal yang bisa dilihat dari pemakaian tutur kata ketika melakukan komunikasi. Teori Landy (1989) dalam Kambu, dkk (2012) telah menerangkan bahwa hubungan pemimpin-anggota yang rendah akan bercirikan diantaranya (1) hubungan lebih bersifat formal, sebab itu seorang pimpinan akan memakai kekuasaan otoritas untuk mempengaruhi bawahannya; (2) Adanya tingkat negosiasi peran yang rendah; (3) pimpinan jarang bicara kepada bawahan mengenai efektivitas tugas; (4) pimpinan jarang membantu bawahan dengan memberi pekerjaan yang beda.

Self Efficacy (SE)

Menurut Alwisol (2004:344) dalam Noviawati (2016) *Self Efficacy* merupakan penilaian diri, apakah bisa mengambil langkah yang benar atau buruk, tepat atau melenceng, mampu atau tak mampu melaksanakan seperti yang diisyaratkan.

Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Sedangkan Lijan Poltak (2012:256) kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang atas pekerjaan yang dilakukan dengan usaha pribadi (*internal*) dan yang disupport oleh hal yang berkaitan diluar usaha pribadi (*eksternal*) seperti suasana kerja, hasil kerja dan pekerjaan itu sendiri. ketika seseorang berada pada suatu organisasi dengan membawa keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu, maka akan menciptakan harapan kerja. Kepuasan kerja menggambarkan keselarasan antara harapan yang muncul dan imbalan yang diterima atas apa yang dilakukan dengan pekerjaannya.

Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)

Menurut Moehariono (2009:61) dalam Noviawati (2016) telah mengartikan kinerja bagi perolehan kerja yang bisa

diraih oleh individu atau kelompok pada suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, guna meraih tujuan organisasi tersebut secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja Karyawan

Dengan kualitas LMX yang tinggi, pemimpin dan anggota akan saling bertukar kepercayaan, dukungan, kesetiaan profesional loyalitas, kontribusi dan pemahaman kerja. Karena itu, pengikut mendapatkan banyak manfaat termasuk meningkat efektivitas komunikasi, akses terhadap dukungan pemimpin, kepercayaan, persetujuan, pertimbangan, otonomi, dan tugas pekerjaan yang menguntungkan (Graen & Uhl-Bien, 1995). Shusha (2013) menunjukkan bahwa ada dampak positif LMX terhadap kinerja karyawan.

H1: Diduga *Leader Member Exchange* berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Self Efficacy* (SE) terhadap Kinerja Karyawan

Self efficacy (SE) mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Salman et al. 2016). *Self-efficacy* (SE) yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan untuk menetapkan target yang menantang, bekerja keras dan meningkatkan daya tahan untuk melawan kegagalan di masa lalu dan pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja individu.

H2: Diduga *Self Efficacy* berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang puas memiliki sikap positif mengenai pekerjaan mereka. Pekerja yang berkepentingan cenderung hadir untuk bekerja tepat waktu, lebih memperhatikan target yang diberikan, kerja dengan cepat, terbebas dari kesalahan dan kelalaian, loyalitas dan berkomitmen pada pekerjaan, kurang dapat diandalkan, menyarankan gagasan baru, cenderung memperbaiki pengetahuan, bersedia menerima lebih banyak tanggung jawab, ketaatan peraturan dan peraturan, kurang absensi dan usaha untuk mempertahankan pekerjaan saat ini. Sikap positif akan meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja karyawan. Javed et al. (2014) menyimpulkan jika kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Jenis pengkajian menggunakan pengkajian kuantitatif dan bersifat kausal dengan menyebarkan kuesioner. Sampel terdiri dari 47 karyawan bagian pabrikasi PT. PG Candi Baru Sidoarjo pada musim di luar giling. Karyawan bagian pabrikasi di PT. PG yang memiliki jabatan sebagai KS (karyawan staf) sebanyak 2 karyawan, KNS (karyawan non staf) sebanyak 30 karyawan, dan KKWT (karyawan kontrak waktu tertentu) sebanyak 15 karyawan. Pada penelitian ini menggunakan pengambilan sampling jenuh. Variabel dependen yang digunakan dalam pengkajian ini yaitu kinerja karyawan. Sementara itu, variabel independen dalam penelitian ini yakni *leader member exchange* (LMX), *self efficacy* (SE) dan kepuasan kerja. Teknik analisis data menggunakan perhitungan variabel berdasar pada definisi operasional variabel. Setelah itu, melakukan uji validitas, uji reliabilitas, analisis statistik deskriptif, dan analisis statistik inferensial dengan *partial least square* (PLS) yakni Evaluasi *Outer Model* (*convergent validity* dan *composite reliability*), evaluasi *Inner Model* (analisis *R-square*, uji relevansi prediksi, uji kausalitas dengan estimasi koefisien jalur).

Uji Validitas

Apabila mempunyai nilai korelasi diatas 0,70 indikator dianggap valid. Akan tetapi pada penelitian tahap pengembangan skala loading 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali, 2013:40).

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik pengukuran reliabilitas konsistensi internal dengan menghitung dua hal yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Apabila nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* diatas 0,70 kontruk dinyatakan reliable.

Analisis Statistik Deskriptif

Deskripsi jawaban dapat dijelaskan berdasar pada nilai frekuensi dan presentase jawaban responden dan berdasar pada nilai *mean* atau rerata yang diolah memakai *descriptive statistic* dari SPSS (*Statistic Program for Social System*) versi 18.0. Pengkajian ini memakai skala *likert* yang mempunyai 5 kategori, yang diberi skor angka antara 1 sampai 5. Dari skor itu mempunyai rentang sebesar empat. Dengan memakai kriteria tersebut, maka rentang sebesar empat dibagi tiga akan menghasilkan rentang sebesar 1,33 yang akan dipakai sebagai dasar interpretasi nilai indeks, dapat dilihat pada tabel 1. berikut.

Tabel 1.
KRITERIA VARIABEL

Skor	Kriteria
1,00 - 2,33	Rendah
2,34 - 3,67	Sedang
3,68 - 5,01	Tinggi

Sumber : data diolah penulis

Evaluasi Outer Model

Convergent Validity

Indikator dinyatakan valid apabila mempunyai nilai korelasi diatas 0,70. Tetapi pada pengkajian tahap pengembangan skala loading 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima.

Composite Reliability

Composite reliability menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya. Apabila nilainya diatas 0,70 *Composite reliability* adalah baik.

Evaluasi Inner Model

Analisis R-square

Nilai *R-square* untuk mengukur seberapa besa model konstruk dapat dijelaskan oleh variabel konstruk.

Uji Relevansi Prediksi

Model mempunyai nilai *predictive relevance* apabila ilai *Q-square* lebih besar dari 0 (nol), sedangkan model kurang mempunyai *predictive relevance* apabila nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol).

Uji Kausalitas dengan Estimasi Koefisien Jalur

Signifikansi pengaruh antar konstruk dapat diliha melalui tabel *Path Coefficients* yaitu koefisien parameter dan nilai signifikansi *t-statistics* pada. Apabila nilai *t-statistics* lebih kecil atau sama dengan nilai *t-tabel* 1,96 atau (*t-statistics* $\leq$ 1,96) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, dengan kata lain adalah signifikan. Apabila nilai *t-statistics* lebih besar atau sama dengan nilai *t-tabel* 1,96 atau (*t-statistics* $\geq$ 1,96) maka H_0 diterima dan H_a ditolak, dengan kata lain adalah tidak signifikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Pada penelitian ini, jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 47 lembar kuesioner. Hasil karakteristik responden menunjukkan bahwa berdasarkan jenis kelamin, seluruh karyawan bagian pabrikasi PT. PG Candi Baru Sidoarjo berjenis kelamin laki-laki. Berdasarkan usia, mayoritas

karyawan bagian pabrikasi PT. PG Candi Baru Sidoarjo lahir pada tahun 1966 atau memiliki usia 52 tahun dengan jumlah 27 karyawan atau 1,89%. Berdasarkan pendidikan, mayoritas karyawan bagian pabrikasi PT. PG Candi Baru Sidoarjo memiliki pendidikan terakhir SMA sebanyak 36 karyawan atau 10,64%. Berdasarkan masa kerja, mayoritas karyawan bagian pabrikasi memiliki masa kerja selama 11 tahun sebanyak 10 karyawan atau 21,28%.

Hasil Uji Validitas

Jika semua item pernyataan mempunyai nilai korelasi diatas 0,5 dapat dinyatakan valid dan bisa dipakai menjadi alat pengukuran pengaruh *Leader Member Exchange*, *Self Efficacy*, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Uji Reliabilitas

Apabila nilai *Composite Reliability* dan *cronbach alpha* untuk masing-masing variabel memiliki nilai yang lebih besar dari 0,7 maka bisa dikatakan bahwa keseluruhan item pernyataan adalah reliabel.

Tabel 2.
HASIL RELIABILITAS

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
<i>Leader Member Exchange</i>	0,836	0,702
<i>Self Efficacy</i>	0,950	0,895
Kepuasan kerja	0,838	0,767
Kinerja karyawan	0,807	0,700

Sumber : *Output SmartPLS*, data diolah penulis

Analisis Statistik Deskriptif

Hasil Analisis Statistik Deskriptif menunjukkan jika tanggapan responden berdasarkan frekuensi jawaban dan nilai rata-rata pada variabel *Leader Member Exchange* pada kategori sedang dengan skor rata-rata 3,53. Tanggapan responden berdasar pada frekuensi jawaban dan nilai rata-rata pada variabel *Self Efficacy* tergolong pada kategori tinggi dengan skor rata-rata 3,74. Tanggapan responden berdasar pada frekuensi jawaban dan nilai rata-rata pada variabel kepuasan kerja tergolong dalam kategori sedang dengan skor rata-rata 3,55. Tanggapan responden berdasarkan frekuensi jawaban dan nilai rata-rata pada variabel kinerja karyawan tergolong dalam kategori tinggi dengan skor rata-rata 3,83.

Analisis Statistik Inferensial Dengan *Partial Least Square* (PLS)

Evaluasi *Outer Model*

Convergent Validity

Apabila semua *outer loading* diatas 0,50, maka variabel *Leader Member Exchange*, *Self Efficacy*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan mempunyai *convergent validity* yang baik.

Composite Reliability

Apabila nilai *composite reliability* untuk semua variabel lebih besar dari 0,70 maka model variabel tersebut telah memenuhi *composite reliability*. Data selengkapnya dapat dilihat di tabel 3.

Tabel 3.
HASIL COMPOSITE RELIABILITY

Variabel	Composite Reliability
<i>Leader Member Exchange</i>	0,836
<i>Self Efficacy</i>	0,950
Kepuasan Kerja	0,838
Kinerja Karyawan	0,807

Sumber : *Output SmartPLS*, data diolah penulis

Evaluasi *Inner Model*

Analisis *R-square*

pengaruh *Leader Member Exchange* (X_1), *Self Efficacy* (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) terhadap kinerja karyawan memberi nilai *R-square* sebesar 0,537 yang bisa diinterpretasikan bahwa variabel konstruk kinerja karyawan bisa dijelaskan oleh variabel konstruk *Leader Member Exchange*, *Self Efficacy*, dan kepuasan kerja sebesar 53,7%. Sedangkan sisanya 46,3% dijelaskan oleh variabel lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Uji Relevansi Prediksi

Perhitungan diperoleh nilai *Q-square predictive relevance* sebesar 0,98 maka model mempunyai *predictive relevance* yang bisa menjelaskan model sebesar 98%.

Uji Kausalitas Dengan Estimasi Koefisien Jalur

Hasil estimasi dapat diketahui bahwa besarnya koefisien parameter untuk variabel pengaruh *Leader Member Exchange* sebesar (original sampel) 0,380 yang berarti terdapat dampak positif antara *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan. Atau bisa diinterpretasikan bahwa semakin baik *Leader Member Exchange* maka semakin meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan nilai *t-statistic* sebesar 2,772 lebih besar dari 1,96. Hal ini

menggambarkan adanya dampak yang signifikan pada variabel *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan.

Menurut hasil estimasi juga dapat diketahui bahwa besarnya koefisien parameter untuk variabel pengaruh *Self Efficacy* sebesar (original sampel) 0,318 yang berarti *Self Efficacy* memberi pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik *Self Efficacy* maka semakin meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan nilai *t-statistic* sebesar 1,762 lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan adanya dampak yang tidak signifikan pada variabel *Self Efficacy* terhadap kinerja karyawan.

Dapat diketahui juga bahwa besarnya koefisien parameter untuk variabel pengaruh kepuasan kerja sebesar (original sampel) 0,180 yang berarti kepuasan kerja memberi pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik kepuasan kerja maka semakin meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan nilai *t-statistic* sebesar 1,424 lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan adanya dampak yang tidak signifikan pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengkajian yang dilaksanakan oleh pengkaji bahwa deskriptif responden untuk variabel *Leader Member Exchange* termasuk pada kategori sedang yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 3,53. Begitu pula variabel kinerja karyawan yang juga pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 3,83. Selanjutnya berdasarkan hasil pengujian estimasi menunjukkan nilai 2,772 yang artinya signifikan karena lebih besar dari 1,96. Sehingga pada hipotesis pertama yaitu pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan diterima.

Hasil pengkajian ini mendukung pengkajian terdahulu yang dilaksanakan oleh Amir Sussha (2013) dan Biao et al. (2014) yang menyatakan hasil bahwa *Leader Member Exchange* berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara keseluruhan jawaban responden pada indikator yang dipakai untuk mengukur *Leader Member Exchange*, 2 diantaranya memiliki nilai rata-rata yang tergolong tinggi pada kategori sedang yaitu rasa percaya (3,55) dan indikator sikap peduli (3,54), serta indikator lain yang termasuk rendah dalam kategori sedang yakni rasa tanggung jawab (3,51).

Rata-rata item indikator rasa percaya dan sikap peduli cukup tinggi menggambarkan informasi dilapangan bahwa apabila

atasan memberikan sikap peduli ketika karyawan melakukan aktivitas dalam perusahaan maka akan terbangun rasa saling percaya dan rasa tanggung jawab yang ditunjukkan antara atasan dan bawahan begitu mempengaruhi kinerja dari keduanya.

Dapat diketahui bahwa karyawan PT. PG Candi Baru Sidoarjo bagian pabrikasi merasa proses *Leader Member Exchange* dimulai dari atasan yang memiliki rasa percaya kepada bawahannya terhadap pekerjaan yang mereka kerjakan. Rasa percaya yang diberikan oleh atasan dapat berupa keyakinan akan kemampuan yang dimiliki oleh kepala bagian, kepala staf dan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya demi keberhasilan yang ingin dicapai perusahaan. Berdasar pada hasil wawancara dengan beberapa karyawan di PT. PG Candi Baru Sidoarjo bagian pabrikasi bahwa mereka akan terus mengembangkan kemampuannya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Rasa percaya tersebut ditunjukkan salah satunya seringkali atasan memberi karyawan tugas tambahan di luar tugas utama sub bagian guna meningkatkan keterampilan karyawan.

Hal lain yang membuat proses *Leader Member Exchange* dapat berjalan yaitu sikap peduli. Pada perusahaan PT. PG Candi Baru Sidoarjo terutama bagian pabrikasi, sikap peduli antara atasan dan bawahan dalam bekerja sangat dibutuhkan apalagi bagian pabrikasi merupakan bagian terpenting sehingga dibutuhkan sikap peduli yang baik dalam bekerja. Salah satu sikap peduli yang harus dimiliki karyawan bagian pabrikasi yaitu seperti dalam mengoperasikan mesin supaya tidak terjadi kemacetan karena jika sampai terjadi akan berakibat fatal yaitu gagalnya produksi yang akan berdampak pada laba yang dihasilkan karena menurunnya penjualan dan biaya perawatan mesin yang harus dikeluarkan. Karyawan PT. PG Candi Baru bagian pabrikasi sudah memiliki rasa peduli yang baik dalam bekerja terbukti dengan atasan yang berusaha untuk menenangkan dan membantu bawahannya yang sedang berada dalam kesulitan. Dengan memiliki rekan kerja yang berusaha menenangkan emosinya maka ia telah berusaha memahami bahwa yang ia lakukan berasal dari pekerjaan ataupun masalah keluarga.

Selanjutnya indikator rasa tanggung jawab merupakan salah satu perilaku karyawan dalam proses *Leader Member Exchange*. Dalam uji deskriptif termasuk pada kategori sedang bernilai rendah. Hal ini menggambarkan bahwa perilaku karyawan saat mengambil keputusan bagaimana menuntaskan pekerjaan di bagian pabrikasi tergolong sedang. Berdasar pada hasil wawancara dengan beberapa karyawan PT. PG Candi Baru Sidoarjo bagian pabrikasi, karyawan disana dalam memutuskan bagaimana

menyelesaikan suatu pekerjaan di bagian pabrikasi masih memanfaatkan jam lembur apabila mendapati pekerjaannya belum terselesaikan. Dimana pekerjaan yang dilakukan oleh seluruh karyawan PT. PG Candi Baru Sidoarjo merupakan pekerjaan yang terstruktur atau bersifat administratif, sehingga memerlukan waktu untuk melakukan lembur saat pekerjaan tersebut belum terselesaikan.

Hal ini menunjukkan dengan penerapan *Leader Member Exchange* yang baik maka kinerja karyawan juga semakin meningkat. Peningkatan kinerja karyawan ini disebabkan salah satunya karena karyawan mampu menciptakan kualitas hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan saat melakukan pekerjaan.

Pengaruh Self Efficacy (SE) terhadap Kinerja Karyawan

Uji analisis deskriptif *Self Efficacy* yang terdapat pada karyawan bagian pabrikasi PT. PG Candi Baru Sidoarjo tergolong pada kategori tinggi yakni mencapai rata-rata 3,74. Begitu juga dengan variabel kinerja karyawan yang termasuk pada kategori tinggi yakni mencapai rata-rata 3,83.

Diperoleh hasil estimasi nilai koefisien parameter sebesar 0,318 yang berarti positif dengan nilai *t-statistic* 1,762 dan lebih kecil dari 1,96. Maka diartikan bahwa *self efficacy* mempunyai hubungan yang tidak signifikan dan berdampak positif terhadap kinerja karyawan bagian pabrikasi PT. PG Candi Baru Sidoarjo. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila *self efficacy* tinggi maka tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil pengkajian ini mendukung pengkajian terdahulu yang dilaksanakan oleh Noviawati (2016) dan Khan (2013) yang menyatakan hasil bahwa *Self Efficacy* berpengaruh positif yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Rata-rata jawaban responden pada keseluruhan indikator *self efficacy* yang mempunyai nilai tinggi yakni indikator *General Self Efficacy* dengan nilai rata-rata 3,74. Sedangkan *Social Self Efficacy* mempunyai nilai rata-rata sebesar 3,73 juga pada kategori tinggi.

Indikator *General Self Efficacy* memiliki nilai rata-rata yang termasuk kategori tinggi. Hal ini bisa diartikan bahwa target kerja yang dilakukan oleh karyawan bagian pabrikasi PT. PG Candi Baru Sidoarjo telah menjadi hal yang diprioritaskan. Menurut hasil wawancara dengan Kepala Staf SDM, perusahaan juga telah memberi keleluasaan pada seluruh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan memaksimalkan seluruh kemampuan yang dimiliki, yang harus dibuktikan dengan meningkatnya kinerja yang telah

ditentukan pada target kerja sehingga mereka menganggap saat ini memberikan yang terbaik bagi perusahaan dengan meningkatkan kinerja yang baik dan lebih baik adalah hal yang perlu.

Selanjutnya pada Social Self Efficacy yang memiliki skor rata-rata rendah. Hal ini dapat disimpulkan bahwa memiliki rekan kerja yang dapat mendukung dirinya akan membantu meningkatkan kinerja mereka. Menurut hasil wawancara dengan Kepala Staf SDM, apabila mengalami kesulitan terkadang karyawan meminta bantuan kepada rekan kerjanya, apalagi karyawan baru yang belum terampil dalam pekerjaan mereka sering meminta bantuan jika terjadi masalah dalam bekerja. Bagi karyawan baru pasti kebingungan jika terjadi kesulitan, selain itu mereka juga kesulitan dalam menjalankan mesin perlu pembelajaran dari rekan kerja beberapa hari bahkan sampai beberapa minggu baru bisa mengoperasikan mesin pabrikasi. Tetapi mayoritas karyawan bagian pabrikasi terdiri dari karyawan lama, mungkin karyawan barunya hanya berapa orang saja sehingga jika terjadi masalah tidak akan mengganggu pekerjaan karyawan yang lain.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasar pada hasil pengkajian yang dilaksanakan oleh pengkaji bahwa deskriptif responden pada variabel kepuasan kerja tergolong pada kategori sedang yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 3,55. Begitu pula dengan variabel kinerja karyawan yang juga pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 3,83. Pengkajian ini menyatakan bahwa melalui Path Coefficient diperoleh hasil yang menggambarkan adanya pengaruh positif antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan pada hasil uji hipotesis dengan nilai (original sampel) 0,180. Selanjutnya berdasarkan hasil estimasi menunjukkan nilai 1,424 yang artinya tidak signifikan karena lebih kecil dari 1,96. Sehingga pada hipotesis ketiga yaitu pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ditolak.

Hasil pengkajian ini mendukung pengkajian terdahulu yang dilaksanakan oleh SKG dan Sosilo yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berdampak positif yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasar pada hasil jawaban responden melalui pernyataan-pernyataan yang ada di kuesioner, kepuasan kerja pada karyawan bagian pabrikasi PT. PG Candi Baru Sidoarjo mayoritas ditunjukkan dengan besarnya kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Hal ini ditunjukkan dengan hasil nilai rata-rata (mean) indikator yang paling tinggi sebesar 3,60 dengan kategori rendah. Berdasarkan hasil wawancara

dengan Kepala Staf Ibu Mahmudah, pekerjaan di bagian pabrikasi dirasa sebagai pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus dan menantang, selain itu memiliki resiko yang tinggi mengenai keselamatan pekerja. Sehingga hal tersebut menyebabkan keinginan untuk meningkatkan kinerja mereka melalui pelatihan yang diadakan oleh perusahaan. Namun kesempatan mengikuti pelatihan hanya ditujukan pada karyawan tertentu saja.

Selain itu indikator kepuasan dengan promosi menduduki peringkat kedua tertinggi. Hal itu terbukti dengan hasil nilai rata-rata (mean) sebesar 3,57 dengan kategori sedang. Berdasarkan hasil wawancara responden yang bekerja 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. Namun hal berbeda terjadi di lapangan bahwa menurut hasil wawancara dengan Bapak Yoyok selaku Sie Kepegawaian mengenai adanya perbedaan yang dialami karyawan dengan masa kerja di atas 15 tahun, keinginan untuk meningkatkan karir dirasakan sudah sangat berkurang. Hal tersebut disebabkan menurunnya motivasi untuk dapat berkarir di jenjang karir lebih tinggi karena akan memasuki masa pensiun dan apabila dilihat dari segi promosi jabatan, dirasa masih sangat kurang kesempatan para karyawan untuk menempati posisi jabatan yang lebih tinggi karena persaingan antar sesama karyawan yang cukup ketat, dimana kesempatan mengikuti pelatihan hanya ditujukan pada Kepala Bagian, Kepala Staf, Kepala Sie, dan Kepala Shift saja.

Hasil dalam penelitian ini mendukung pendapat dari Robbins & Judge (2016:46) yang mengatakan bahwa Semakin tinggi level kepuasan kerja seseorang maka akan mempunyai perasaan yang positif pada pekerjaannya. Dan sebaliknya semakin rendah level kepuasan kerja seseorang maka akan mempunyai perasaan yang negatif pada pekerjaannya

KESIMPULAN

Berdasar pada hasil pengkajian dan pembahasan yang sudah dipaparkan maka ada pengaruh positif yang signifikan antara leader member exchange (LMX) terhadap kinerja karyawan. Namun untuk self efficacy (SE) dan kepuasan kerja mempunyai dampak positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengkajian ini dilakukan hanya terbatas pada bagian pabrikasi di PT. PG Candi Baru Sidoarjo, sehingga tidak dapat digeneralisir. Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian pada bagian yang lain

dengan variabel selain yang disebutkan di atas seperti lingkungan kerja, motivasi dan kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah. (2004). Pengantar Manajemen. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. (2013). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bangun, W. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan Pe). Jakarta: Erlangga.
- Biao, L., & Shuping, C. (2014). Leader-Member Exchange, Efficacy And Job Performance: A Cognitive Perspective Interpretation. *Canadian Social Science*. 10(5), 244-248. doi:10.3968/4984
- Bui, H. T., Sob, K. K. F., Kwek, A., & Rynned, J. (2017). The Impacts Of Self-Efficacy On Academic Performance: An Investigation Of Domestic And International Undergraduate Students In Hospitality And Tourism. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*. 20, 47–54. doi.org/10.1016/j.jhlste.2017.02.002
- Day, R. & Allen, T.D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of Vocational Behavior*. 64(1), 72–91
- Ferdinand, Augusty. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Gupta, A. (2010). Leader Member Exchange. *Journal of practical career management*, pp.2008–2010. www.practical-management.com
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (Edisi Ketujuh). Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Haddad, S. I., & Taleb, R. A. (2016). The Impact Of Self-Efficacy On Performance (An Empirical Study On Business Faculty Members In Jordanian Universities). *Computers in Human Behavior*. 55, 877–887. www.elsevier.com/locate/comphumbeh
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader Member Exchange And Empowerment: Direct And Interactive Effects On Job Satisfaction, Turnover Intentions, And Performance. *The Leadership Quarterly*. 20, 371–382. doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.006
- Javed, Masooma. (2014). Determinants Of Job Satisfaction And Its Impact On Employee Performance And Turnover Intentions. *International Journal of Learning & Development*. 4(2). doi:10.5296/ijld.v4i2.609
- Kambu, A., Troena, E. A., Surachma., & Setiawan, M. (2012). *Pengaruh Leader-Member Exchange, Persepsi Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior, terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua*.
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., & Haerem, T. (2012). Economic And Social Leader Member Exchange Relationships And Follower Performance. *The Leadership Quarterly*. 23, 756–765. doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.013
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*. 24(1), 43-72
- Shusha, Amir. (2013). The Mediating Role Of Leader-Member Exchange In The Relationship Between Transformational Leadership And Job Performance. *European Journal of Business and Management*. 5(8). www.iiste.org
- Martin, R., Thomas, G., Guillaume, Y., Lee, A. & Epitropaki, O. (2016). Leader-Member Exchange (LMX) And Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*. 69, 67-121
- Khan, A. H., Nawaz, M. M., Aleem, M., & Hamed, W. (2011). Impact Of Job Satisfaction On Employee Performance: An Empirical Study Of Autonomous Medical Institutions Of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(7), 2697-2705. doi:10.5897/AJBM11.2222
- Khan, Mehjabeen. (2013). Academic Self-Efficacy, Coping, And Academic Performance In College. *International Journal of Undergraduate Research and Creative Activities*, 5. commons.pacificu.edu

- Kusnoto & Sitorus. (2016). Kualitas Kehidupan Kerja, Self Efficacy, Dan Kinerja Karyawan: Efek Mediasi Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen*. 13(2), 198-224
- Lunenburg, C. F. (2011). Self-efficacy in the workplace: Implications for Motivation and Performance. *Sam Houston State University, International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(1)
- Maryati. (2008). *Manajemen Perkantoran Efektif*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2012). *Leadership: Theory, Application, Skill Development*. Minnesota: Thomson-South Western.
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Noviawati, D. R. (2016). *Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Divisi Finance Dan Divisi Human Resource Pt. Coca-Cola Distribution Indonesia, Surabaya)*.
- Pepe, S. J., Fameese, M. L., Avalone, F., & Vecchione, M. (2010). Work Self-Efficacy Scale and Search for Work Self-Efficacy Scale: A Validation Study in Spanish and Italian Culture Contexts. *Coleio de Psicologos de Madrid*. ISSN 176-5962.
- Pushpakumari, M. D. *The Impact Of Job Satisfaction On Job Performance: An Empirical Analysis*.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2016). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Edisi Keenam Belas. Jakarta: Salemba Empat.
- Salman, M., Khan, M. N., Draz, U., & Iqbal, M. J., & Aslam, K. (2016). *Impact Of Self-Efficacy On Employee's Job Performance In Health Sector Of Pakistan*. *American Journal of Business and Society*. 1(3), 136-142. www.aiscience.org/journal/ajbs
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Aplikasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Siregar, Syofian. (2014). *Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*. Edisi Pertama. Jakarta: Bumi Aksara.
- SKG, Q. A., dan Sosilo, H. *Influence Of Leadership Style And Job Satisfaction Toward Nurse Performance Of Inpatient Ward A Rsup Dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten*.
- Stevani dan Jafar. (2017). Pengaruh Self Esteem Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Di Pt. Finnet Indonesia. *e-Proceeding of Management*, 4(1), 335.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: penerbit alfabet.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung : Alfabetas.
- Unesa. (2014). *Pedoman Penulisan Skripsi*. Surabaya: Unesa Press.