

**PENGARUH LEADER-MEMBER EXCHANGE TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi pada Karyawan Perumda Air Minum Tirta Perwitasari Kabupaten Purworejo)**

**Dwik Widodo**  
**dwikwidodo72@gmail.com**  
**Esti Margiyanti Utami**  
**estiutami@umpwr.ac.id**  
**Wijayanti**  
**wijayanti@umpwr.ac.id**

**Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Purworejo**

**ABSTRAK**

**Dwik Widodo.** “Pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan Perumda Air Minum Tirta Perwitasari Kabupaten Purworejo)”. Skripsi Program Studi Manajemen. Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Purworejo. 2024

Setiap perusahaan dituntut untuk terus memperhatikan sumber daya manusia (SDM) atau karyawan didalam perusahaan itu sendiri. Hal ini dianggap penting karena karyawan sebagai sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam mendukung tujuan sebuah perusahaan. Tujuan perusahaan dapat tercapai apabila karyawan dapat menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan secara maksimal. Kemampuan karyawan tersebut dapat dilihat dari kinerjanya, sehingga kinerja karyawan menjadi hal yang penting bagi keberhasilan perusahaan. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *leader-member exchange* dan kepuasan kerja.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *leader-member exchange* terhadap kinerja karyawan, pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja sebagai variabel *Intervening* hubungan antara *leader-member exchange* terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Perumda Air Minum Tirta Perwitasari Kabupaten Purworejo. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dan diperoleh 122 responden. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan alternatif pilihan jawaban menggunakan skala *likert*. Analisis data menggunakan *SmartPLS* dengan metode analisis SEM (*Structural Equation Modeling*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, *leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja memediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** *Leader-Member Exchange*, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan

## **A. PENDAHULUAN**

Dalam suatu perusahaan, peran sumber daya manusia dalam sebuah organisasi begitu penting dan menentukan, karenanya diperlukan pengelolaan secara sistematis, terencana dan terpola agar tujuan yang diinginkan baik di masa sekarang atau di masa depan dapat dicapai secara optimal (Hamid, 2014:28). Menurut Rivai dalam Hamid (2014:30), sumber daya manusia merupakan masalah perusahaan yang paling kompleks, karena dapat

menyebabkan sumber daya lain berfungsi, menciptakan efisiensi, efektivitas, dan peningkatan produktivitas perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam menentukan laba dan kemajuan perusahaan (Kasmir, 2019:178). Artinya sumber daya manusia memiliki peran yang penting untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan dapat tercapai apabila karyawan dapat menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan secara maksimal. Kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya dapat dilihat melalui kinerjanya, sehingga kinerja karyawan menjadi hal yang sangat penting bagi keberhasilan perusahaan. Kinerja karyawan adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau dimensi pekerjaan atau profesi yang dilaksanakan oleh sumber daya manusia atau pegawai dalam waktu tertentu (Wirawan, 2013 :732).

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Afandi, 2018: 83). Menurut Gibson dkk. (2012:374) kinerja adalah hasil pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria efektivitas lainnya. Faktor penting yang harus diperhatikan dalam meningkatkan kinerja adalah dapat mengelola karyawan yang ada, diperlukan pemimpin yang mampu mengarahkan dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal. Salah satunya yaitu *Leader-Member Exchange (LMX)*. *Leader-member exchange* yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan (Settoon dkk., 1996:225)

Menurut Robbins dan Judge (2017:257) *Leader-Member Exchange (LMX)* adalah suatu konsep mengenai hubungan para pemimpin dengan bawahan yang terbagi menjadi kelompok dalam dan kelompok luar, para bawahan dengan status kelompok dalam akan memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi, tingkat perputaran pekerja yang rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Apabila seorang karyawan merasakan *leader-member exchange* baik, diharapkan hal tersebut dapat meningkatkan kinerja yang ada pada diri karyawan yang bersangkutan. Selain *leader-member exchange (LMX)*, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja (Kasmir, 2019:189).

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai tentang seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang dianggap penting (Luthans, 2006:243). Sedangkan George dan Jones (2012:71) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki oleh seseorang karyawan tentang pekerjaan, rekan kerja, atasan, dan gaji. Kepuasan kerja dapat membentuk sikap dan perilaku yang positif terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja karyawan sehingga lebih produktif (Wibowo, 2019:141).

Dalam objek penelitian yang akan dilakukan adalah di Perumda Air Minum Tirta Perwitasari Kabupaten Purworejo merupakan sebuah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak dalam bidang penyediaan air bersih bagi masyarakat Kabupaten Purworejo. Peraturan Daerah (Perda) No. 85 tahun 1974 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Purworejo, yang kemudian diperbaharui dengan Perda No. 4 tahun 2004 sekaligus pemberian nama PDAM Tirta Perwitasari Kabupaten Purworejo. Setelah terbitnya Perda No. 8 tahun 2019 pada tanggal 13 Agustus 2019, maka sejak itu PDAM Tirta Perwitasari

Kabupaten Purworejo telah berubah menjadi Perumda Air Minum Tirta Perwitasari Kabupaten Purworejo.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan Bapak Bimo Aryo husodo Baihaqi, S.T. selaku Pelaksana Sub Bagian Umum dan Kepegawaian didapatkan informasi bahwa masih ada beberapa karyawan yang menunda pekerjaan, sehingga karyawan merasa kurang maksimal pada hasil pekerjaannya. Selain itu cenderung beberapa karyawan yang belum memiliki hubungan yang dekat antara atasan dan bawahan. Serta masih ada beberapa karyawan yang mengalami hambatan pekerjaan tetapi tidak memberitahu kepada atasannya dikarenakan masih ada rasa canggung antara hubungan atasan dan bawahan sehingga berdampak pada kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Fenomena lain yang terjadi yaitu rendahnya kesempatan promosi bagi para karyawan, hal tersebut menyebabkan kepuasan kerja yang belum maksimal sehingga perlu ditingkatkan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *leader-member exchange* terhadap kinerja karyawan, pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* hubungan antara *leader-member exchange* terhadap kinerja karyawan.

## B. RUMUSAN MASALAH

1. Apakah *leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah *leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap kinerja karyawan ?

## C. KAJIAN TEORI DAN KERANGKA TEORITIS

### 1. Kajian Teori

#### a. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2021:67).

Kasmir (2019:182) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Menurut Kasmir (2019:208) menyatakan indikator kinerja yaitu:

- 1) Kualitas
- 2) Kuantitas
- 3) Waktu
- 4) Penekanan biaya
- 5) Pengawasan
- 6) Hubungan antar karyawan

#### b. *Leader-Member Exchange*

*Leader-Member Exchange* (LMX) atau pertukaran pemimpin-anggota merupakan hubungan pertukaran interpersonal antara pemimpin dan bawahan yang

ditandai dengan *affect*, *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect* (Liden dan Maslyn, 1998:50).

Yukl (2015:140) teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX, *leader-member exchange*) menjelaskan proses pembuatan peran antar pemimpin dan bawahannya serta hubungan pertukaran yang berkembang dari waktu ke waktu. Teori sebelumnya disebut "teori hubungan *dyadvertical*" karena fokusnya pada proses pengaruh timbal balik pada hubungan dua arah vertikal yang terdiri dari satu orang yang memiliki otoritas langsung atas lainnya.

Liden dan Maslyn (1998:50) membagi *leader-member exchange* menjadi empat dimensi, antara lain :

- 1) *Affect*
- 2) *Loyalty*
- 3) *Contribution*
- 4) *Professional respect*

### c. Kepuasan Kerja

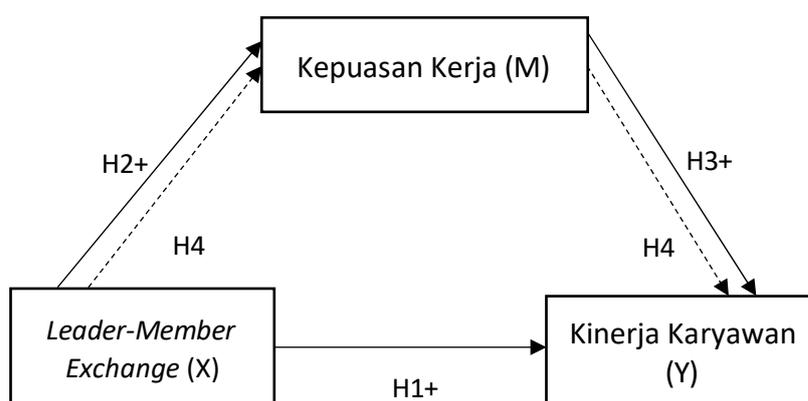
Wirawan (2013:698) kepuasan kerja adalah persepsi orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Pengertian persepsi dapat berupa perasaan dan sikap dapat positif maupun negatif.

Luthans (2006:243) Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Menurut Luthans (2006:243) indikator kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan itu sendiri
- 2) Gaji
- 3) Kesempatan promosi
- 4) Pengawasan
- 5) Rekan kerja

## 2. Kerangka Teoritis



**Gambar 1**  
**Kerangka Pikir**

Keterangan:

- ▶: Pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen(Y)  
-----▶: Pengaruh variabel independen(X) terhadap variabel dependen(Y)  
Melalui variabel mediasi(M)

#### D. HIPOTESIS

##### 1. Pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Settoon dkk.(1996:225)mengemukakan bahwa *leader-memberexchange* yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Luthans (2006:665) menyatakan bahwa penciptaan ekpektasi mengenai seorang karyawan dengan membangun persepsi LMX dapat mengubah tingkat kinerja aktual karyawan.

Hasil penelitian Kamila dan Arwiyah (2019), Karmilah, Siska, dan Fakhrina (2022), serta Dewi dan Setyowati (2022) LMX berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin berkualitas LMX maka akan semakin tinggi kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub>:*leader-memberexchange*berpengaruh positifterhadap kinerja karyawan

##### 2. Pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja

*Leader-member exchange* merupakan hubungan pertukaran interpersonal antara pemimpin dan bawahan yang ditandai dengan *affect, loyalty, contribution*, dan *profesional respect* (Liden dan Maslyn, 1998:50). Menurut Robins dan Judge (2017:257) *leader-member exchange* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian Zulfa (2021) serta Prathama dan Mujiati (2022). menyimpulkan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.Ketika seseorang merasakan bahwa *leader-member exchange* yang baik,makahal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja yang ada pada diri karyawan yang bersangkutan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>2</sub>:*leader-member exchange* berpengaruh positifterhadap kepuasankerja

##### 3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Afandi (2018:78) terdapat hubungan positif antara kepuasan dan kinerja. Wibowo (2019:141) menyatakan bahwa kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja pegawai sehingga lebih produktif.

Hasil penelitian Yusnandar dan Viawanty(2021) serta Wijaya (2018) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>3</sub>: kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

##### 4. Pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja

Yukl(2015:143) menyatakan bahwa hubungan pertukaran kebawahan yang menyenangkan biasanya berkolerasi dengan kejelasan peran yang lebih besar,kepuasan

yang lebih tinggi, dan kinerja bawahan yang lebih baik. Penerapan teori LMX dalam manajemen organisasi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja secara individual dan kelompok (Wirawan, 2013 :129)

Hasil penelitian Prathama dan Mujiati (2022) bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction*.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>4</sub>:kepuasan kerja memediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap kinerja

## E. METODE PENELITIAN

### 1. Definisi Operasional Variabel

#### a. Kinerja Karyawan(Y)

Menurut(2019:182) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Adapun indikator-indikator dari kinerja karyawan menurut Kasmir (2019:208) antara lain:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Waktu
4. Penekananbiaya
5. Pengawasan
6. Hubunganantarkaryawan

#### b. *Leader-Member Exchange*(X)

Yukl (2015:140) teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX, *leader-member exchange*)menjelaskan proses pembuatan peranantara pemimpin dan bawahan serta hubungan pertukaran yang berkembang dari waktu ke waktu . Indikator yang digunakan untuk mengukur *leader-member exchange* menurut (Liden dan Maslyn, 1998: 50) :

1. *Affect*
2. *Contribution*
3. *Loyalty*
4. *Professionalrespect*

#### c. KepuasanKerja(M)

Kepuasan kerja adalah hasil dari presepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yangdinilai penting (Luthans,2006:243). Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut (Luthans, 2006:243):

1. Pekerjaanusendiri
2. Gaji
3. Kesempatanpromosi
4. Pengawasan
5. Rekankerja

## 2. Alat Analisis Data

### a. Model Pengukuran (*Outer Model*)

#### 1) *Convergent Validity*

*Convergent validity* memiliki prinsip bahwa seharusnya pengukur- pengukur dari suatu konstruk berkorelasi tinggi. Uji validitas dalam SmartPLS 3.0 dengan melihat nilai *outer loading* >0.7 serta nilai *average variance extracted* (AVE) > 0.5. Dalam penelitian ini hasil dari uji *outer loading* masing-masing indikator variabel penelitian memiliki nilai *outer loading* >0,7 yang berarti indikator penelitian sudah memenuhi *convergent validity*, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen tersebut valid dan nilai AVE masing-masing variabel penelitian memiliki nilai AVE > 0,5. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *convergent validity* yang baik.

#### 2) *Discriminant Validity*

Menurut Ghazali dan Latan (2015:74), metode *discriminant validity* merupakan uji validitas *discriminant* dengan indikator refleksif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus > 0.7 atau jika nilai pada variabel yang bersangkutan lebih besar dari variabel-variabel lainnya, maka memenuhi kriteria *cross loading* (Duryadi, 2021:82). Diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian ini memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

#### 3) *Composite Reliability*

Mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan menggunakan indikator refleksif dapat digunakan dengan dua cara yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* atau *Dillon-Goldstein's* (Ghozali dan Latan, 2015:75). Nilai *Composite Reliability* untuk setiap konstruk harus > 0.7 (Ghozali dan Latan, 2015:75). Nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* semua variabel penelitian memiliki nilai >0,7. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

### b. Model Struktural (*Inner Model*)

#### 1) *R-Square*

Menurut Hair *et al.* (2011) dalam Ghazali dan Latan (2015:81) menyatakan bahwa apabila nilai *R-Square* di atas 0.75 maka memiliki pengaruh yang kuat, sedangkan 0.50 mempunyai pengaruh yang sedang, dan 0.25 memiliki pengaruh yang lemah. Dalam penelitian ini menunjukkan nilai *R-Square* untuk variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 0,961 yang berarti mempunyai pengaruh kuat. Hasil ini menunjukkan bahwa 96,1% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh *leader-member exchange* dan kepuasan kerja, sedangkan 3,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti. Sementara itu, nilai *R-Square* untuk variabel kepuasan kerja diperoleh nilai sebesar 0.837% hal tersebut menunjukkan pengaruh

yang kuat. Hasil ini menunjukkan bahwa 83.7% variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh *leader-member exchange*, sedangkan 16.3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar *leader-member exchange*.

2) *Goodness of Fit Model (GoF)*

Nilai *GoF* harus dicarise secara manual. Jika nilainya lebih dari 0.1 maka nilai *GoF* dinyatakan kecil, jika nilainya lebih dari 0.25 maka nilai *GoF* dinyatakan medium, dan jika nilainya lebih dari 0.36 maka nilai *GoF* dinyatakan besar (Ghozali dan Latan, 2015:83). Nilai *GoF* pada penelitian ini adalah sebesar 0,5803 berarti tingkat kesesuaian dan kelayakan dari seluruh model penelitian ini dinyatakan besar.

3) Uji Hipotesis

Uji Hipotesis dapat dilihat dari statistik dan *p-value*. Jika statistik > 1.96 dan *p-value* < 0.05 maka hipotesis diterima, sedangkan jika t-statistik < 1.96 dan *p-value* > 0.05 maka hipotesis ditolak (Ghozali dan Latan, 2015:81).

**F. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**1. H1: Pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan**

**Tabel 1 Hasil Uji Hipotesis**

**Hasil Uji Pengaruh Langsung**

Hipotesis	<i>t statistik</i>	<i>P values</i>	Keterangan
<i>Leader-Member Exchange</i> (X) > Kinerja Karyawan (Y)	22.872	0.000	Diterima

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan hasil pengujian tabel 1, diketahui bahwa nilai koefisien jalur antara *leader-member exchange* terhadap kinerja sebesar 22.872 (>1,96) dengan tingkat signifikan 0.000 (*p-value* < 0.05). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima, yang menyatakan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik *leader member exchange* pada perusahaan, maka karyawan Perumda Air Minum Tirta Perwitasari Kabupaten Purworejo akan meningkatkan kinerja karyawan.

Diterimanya hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini, bahwa karyawan Perumda Air Minum Tirta Perwitasari Kabupaten Purworejo dengan *leader-member exchange* yang tinggi cenderung mampu untuk menyelesaikan pekerjaan atau mencapai tujuan tertentu. *Leader-member exchange* karyawan Perumda Air Minum Tirta Perwitasari Kabupaten Purworejo dapat dilihat dari kedekatan atau interaksi secara interpersonal dan bukan hanya sekedar pekerjaan atau nilai-nilai profesional, pimpinan dan bawahannya memiliki kesetiaan satu sama lain, di Perumda Air Minum Tirta Perwitasari Kabupaten Purworejo antara pimpinan dan bawahan menunjukkan keunggulan dalam bekerja, hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori dari Setton dkk (1996:225) bahwa *leader-member exchange* yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Diterimanya hipotesis pertama (H1) pada penelitian ini sesuai atau menguatkan hasil

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kamila dan Arwiyah(2019),Karmilah,Siska, dan Fakhрина (2022), serta Dewi dan Setyowati (2022) yang menyimpulkan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

## 2. Pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja

**Tabel 2 Hasil Uji Hipotesis**  
**Hasil Uji Pengaruh Langsung**

Hipotesis	<i>t statistik</i>	<i>Pvalues</i>	Keterangan
<i>Leader-MemberExchange</i> (X) -> Kepuasan(M)	57.036	0.000	Diterima

Sumber:Dataprimer diolah,2024

Berdasarkan hasil pengujian tabel 2 di atas, diketahui bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan memiliki nilai t-statistik sebesar 57.036(>1,96)dengan tingkat signifikan 0,000(*p-values*

<0,05). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis kedua (H2) diterima, yang menyatakan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerjakaryawan.Artinya ketika *leader-member exchange* yang dirasakan oleh karyawan dalam bentuk kedekatan interpersonal antara atasan dan bawahan,dan kesetiaan satu sama lain, hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja dalam diri karyawan.

Diterimanya hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *leader-member exchange* di Perumda Air Minum Tirta Perwitasari Kabupaten Purworejo maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pimpinan pada Perumda Air Minum Tirta Perwitasari Kabupaten Purworejo dan bawahannya memiliki interaksi secara interpersonal dan bukan hanya sekedar pekerjaan atau nilai-nilai profesional, kesetiaan antara pemimpin dan bawahannya sudah tercipta, loyalitas yang antar atasan dan bawahan sudah terjalin dengan baik. Hal tersebut membuat karyawan Perumda Air Minum Tirta Perwitasari Kabupaten Purworejo merasa diperhatikan oleh pemimpin sehingga kepuasan dalam diri karyawan akan tercipta.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Menurut Robins dan Judge (2017:257)*leader-member exchange* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian *leader-member exchange* yang tinggi di organisasi maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Zulfa (2021) serta Prathama dan Mujiati (2022) yang menyimpulkan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

## 3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

**Tabel 3 Hasil Uji Hipotesis**  
**Hasil Uji Pengaruh Langsung**

Hipotesis	<i>t statistik</i>	<i>Pvalues</i>	Keterangan
Kepuasan Kerja(M)->Kinerja Karyawan (Y)	4.669	0.000	Diterima

Sumber:Data primer diolah,2024

Berdasarkan hasil pengujian tabel 3 di atas, diketahui bahwa kepuasan kerja

karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai-t statistik sebesar 4.669 ( $>1,96$ ) dengan tingkat signifikan 0,000 ( $p\text{-values} < 0,05$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis ketiga (H3) diterima, yang menyatakan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Diterimanya hipotesis ketiga (H3) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan Perumda Air Minum Tirta Perwitasari Kabupaten Purworejo, maka karyawan akan bekerja secara maksimal dan kinerja akan meningkat. Kepuasan kerja karyawan Perumda Air Minum Tirta Perwitasari Kabupaten Purworejo berasal dari gaji yang sesuai dengan beban kerja yang ditanggung karyawan. Gaji yang sesuai tersebut membuat karyawan puas dan karyawan akan lebih bersemangat dalam bekerja sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Selain itu, promosi kenaikan jabatan, hal ini dapat dilihat dari jenjang karir yang bagus menjadikan karyawan bersemangat dalam mengarahkan seluruh potensi yang ada di dalam dirinya, senang membantu rekan kerja, dan memiliki kepuasan tersendiri apabila karyawan menduduki jabatan yang diimpikan. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan berdampak pada munculnya kinerja karyawan yang maksimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Wibowo (2019:141) menyatakan bahwa kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja karyawan sehingga lebih produktif. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Yusnandar dan Viawanty (2021) serta Wijaya (2018) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

#### 4. Pengaruh Kepuasan Kerja memediasi *Leader-Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Mediasi**  
**Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung**

Hipotesis	t statistik	p value	Keterangan
<i>Leader-Member Exchange</i> (X) -> Kepuasan Kerja Karyawan (M) -> Kinerja Karyawan (Y)	4.720	0.000	Diterima

Sumber: data primer diolah (2024)

Berdasarkan hasil pengujian tabel 4 di atas, *leader-member exchange* terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan dinyatakan positif dan signifikan dengan memiliki nilai t-statistik sebesar 4.720 ( $> 1,96$ ) dengan tingkat signifikan 0,000 ( $p\text{-values} < 0,05$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis keempat (H4) diterima yang menyatakan *leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

Diterimanya hipotesis keempat (H4) yang menyatakan kepuasan kerja memediasi *leader-member exchange* terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *leader-member exchange* pada Perumda Air Minum Tirta Perwitasari Kabupaten Purworejo maka kepuasan kerja karyawan semakin meningkat, sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Hubungan *leader-member exchange* yang

baik pada Perumda Air Minum Tirta Perwitasari hal itu terbukti adanya intraksi antara atasan dan bawahan secara interpersonal dan bukan hanya sekedar pekerjaan atau nilai-nilai profesional, atasan dan bawahan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan serta terjalin komunikasi yang baik antar atasan dan bawahan. Hal tersebut membuat karyawan merasa nyaman dan puas dalam bekerja. Ketika karyawan merasa nyaman dan puas dalam bekerja tentu saja akan meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, *leader-member exchange* yang baik pada Perumda Air Minum Tirta Perwitasari Kabupaten Purworejo akan mempengaruhi kinerja karyawan melalui meningkatnya kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Yukl (2015:143) menyatakan bahwa hubungan pertukaran ke bawahan yang menyenangkan biasanya berkorelasi dengan kejelasan peran yang lebih besar, kepuasan yang lebih tinggi, dan kinerja bawahan yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Prathama dan Mujiati (2022) bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

## G. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pengaruh *leader-member exchange* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan Perumda Air Minum Tirta Perwitasari Kabupaten Purworejo, maka dapat disimpulkan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja memediasi sebagian (*partial mediation*) pengaruh *leader-member exchange* terhadap kinerja karyawan.

## H. DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Pandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep, dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Dewi, R., & Setyowati, W. (2022). Pengaruh *Leader Member Exchange* dan Employee Pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Semarang). *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 10(2), 232-243.
- Duryadi. 2021. *Metode Penelitian Ilmiah, Metode Penelitian Empiris, Medel Path Aanalysis Menggunakan SmartPLS*. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.
- George, J. M., Jones, G. R. 2012. *Understanding and Managing Organizational Behavior, Six Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Ghozali, I dan Latan, H. 2015. *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., Konopaske, R. 2012. *Organizations: Behaviour, Structure, Processes, Fourteenth Edition*. New York: McGraw-Hill.

- Hamid, Sanusi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Jakarta. Deepublish.
- Kamila, R., dan Arwiyah, M. Y. 2019. Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Studi Pada Kantor Kecamatan Semen Kabupaten Kediri. *eProceedings of Management*, 6(1).
- Karmilah, D., Siska, E. Y., & Fakhrina, F. 2022. Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (Leader Member Exchange) Dan Sumber Daya Pekerjaan (Job Resources) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterlibatan Kerja (Work Engagement) Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Syariah Mandiri Palembang. *Akuntanika*, 8(1), 34-50.
- Kasmir. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Liden, R.C., dan Maslyn, J.M. 1998. Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, Vol.24, No.1, 43-72.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.P. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Prathama, I. G. G. W. A., & Mujiati, N. W. 2022. The Role of Job Satisfaction Mediate the Effect of Leader Member Exchange on Employee Performance at PT BPR Luhur Damai Tabanan. *European Journal of Business and Management Research*, 7(3), 72-77.
- Pusparini, A. C. 2018. Pengaruh Leader Member Exchange Dan Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 38-50.
- Robbins, Stephen P., dan Judge Timothy A. 2017. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Settoon, R.P., Bennett, N., & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, 81(3), 219.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. 2019. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wijaya, I.K. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv Bukit Sanomas. *Agora*, 6(2).
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi, dan Penelitian (Contoh Aplikasi untuk Kepemimpinan Wanita, Organisasi Bisnis, Pendidikan, dan Militer)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yukl, G. 2015. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.

- Yusnandar, Willy, dan Viawanty, Cut Indri. 2021. Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Pt. Mitra Agung Hermes (Vizta Gym). *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*. Vol. 2. No. 1.
- Zulfa, N. 2021. Pengaruh leader member exchange (lmx) terhadap kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 414-424..