

# **ANALISIS PENGARUH LEADER-MEMBER EXCHANGE TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PARTISIPASI DAN WORK ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**(Studi Kasus Pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang)**



## **SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

**MEIZZA JAUZA ALIKASARI**

**NIM.12010113130145**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS DIPONEGORO**

**2017**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Meizza Jauza Alikasari

Nomor Induk Mahasiswa : 12010113130145

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ S1 Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH LEADER-MEMBER EXCHANGE  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
PARTISIPASI DAN WORK ENGAGEMENT  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada  
PDAM Tirta Moedal Kota Semarang)**

Dosen Pembimbing : Dr. Suharnomo, S.E., M.Si.

Semarang , 15 Mei 2017

Dosen pembimbing

Dr. Suharnomo, S.E., M.Si

NIP. 19700722199821002

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Meizza Jauza Alikasari

Nomor Induk Mahasiswa : 12010113130145

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen Undip

Judul Usulan Penelitian Skripsi : Analisis Pengaruh *Leader-Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Partisipasi dan *Work Engagement* Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang)

Dosen Pembimbing : Dr. Suharnomo, S.E., M.Si.

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal: 15 Juni 2017

### Tim Penguji

1. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si. (.....)
2. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU. (.....)
3. Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D. (.....)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Meizza Jauza Alikasari, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: Pengaruh *Leader-Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Partisipasi Dan *Work Engagement* Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang) adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulisan lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan atau keterangan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, maka baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil dari pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 15 Mei 2017

Yang membuat pernyataan,

(Meizza Jauza Alikasari)

NIM 12010113130145

## **MOTO DAN PERSEMBAHAN**

**“DISETIAP KESULITAN PASTI ADA KEMUDAHAN”**

(Qs. Al Insyirah 5:6)

Sometimes, its hard for me to understand what you really want to happen.

But I trust You

I know You will give me what’s best.

Trust the process, God knows what He’s doing.

You work is going to fill a large part of your life and the only way to be truly satisfied is to do what you believe is great work. And the only way to do great work is to love what you do.

**(Steve Jobs)**

**SKRIPSI INI KUPERSEMBAHKAN**

**UNTUK**



**ORANG TUAKU TERCINTA**

## ABSTRAK

Pada dunia bisnis ini dalam mempertahankan kelangsungan usahanya dibutuhkan peran karyawan atau pekerja dalam meningkatkan aktivitas penggerak organisasi, sehingga dapat memberikan peranan penting dalam masing-masing pekerjaan agar dapat meluangkan waktu, pikiran, dan tenaga yang dimiliki untuk meningkatkan kinerjanya. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis pengaruh dari *leader-member exchange* terhadap kinerja karyawan dengan partisipasi dan *work engagement* sebagai variabel mediasi.

Studi kasus yang dilakukan pada penelitian ini yaitu pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Data yang dikumpulkan pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden dan sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu *simple random sampling* dengan jumlah sampel sebesar 105 responden. Variabel *leader-member exchange* sebagai variabel independen, dan partisipasi dan *work engagement* sebagai variabel mediasi atau intervening, serta variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Teknik analisis data menggunakan *path analysis* (analisis jalur), uji reliabilitas, uji validitas, uji asumsi klasik, uji t, uji F, uji sobel untuk menguji efek mediasi dari variabel.

Hasil analisis dari analisis jalur menunjukkan bahwa: 1.) LMX berpengaruh positif terhadap partisipasi, 2.) LMX berpengaruh positif terhadap *work engagement*, 3.) partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, 4.) *work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, 5.) LMX berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: *Leader-Member Exchange*, Partisipasi, *Work Engagement*, Kinerja Karyawan .

## ABSTRACT

*In this business world in maintaining the continuity of its business required the role of employees or workers in improving the activities of the organizers drive, so it can provide an important role in each job in order to take the time, thought, and energy owned to improve its performance. The purpose of this study is to analyze the influence of leader-member exchange on employee performance with participation and work engagement as a mediation variable.*

*Case study conducted in this research is at PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. The data collected in this study using questionnaires distributed to respondents and samples used in this study is simple random sampling with total samples of 105 respondents. Variable leader-member exchange as independent variable, and participation and work engagement as mediation or intervening variable, and employee performance variable as dependent variable. Data analysis techniques use path analysis, reliability test, validity test, classical assumption test, t test, F test, and sobel test to test the mediation effect of the variable.*

*The results of the analysis data using the path analysis that: 1.) LMX directly related and positive impact on participation, 2.) LMX directly related and positive impact on work engagement, 3.) participation directly related and positif impact on job performance, 4.) work engagement directly related and positif impact on job performance, and 5.) LMX directly related and positif impact on job performance.*

*Keyword: Leader-Member Exchange, Participation, Work Engagement, Job Performance*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat kehendak-Nya penyusun dapat menyelesaikan proposal yang berjudul **ANALISIS PENGARUH *LEADER-MEMBER EXCHANGE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PARTISIPASI DAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI.**

Skripsi ini dapat disusun tentu atas bantuan dari berbagai pihak, baik dari masyarakat, rekan-rekan/teman-teman, serta atas bimbingan dosen pembimbing. Skripsi ini juga diharapkan dapat menambah pengetahuan kita tentang bagaimana Pengaruh *Leader-Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Partisipasi Dan *Work Engagement* Sebagai Variabel Mediasi. Skripsi ini disusun untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan program sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Oleh karena itu, penulis menyadari bahwa terselesainya penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, dukungan, petunjuk, saran dan kritik dari semua pihak. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini khususnya kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan ridho untuk dapat menyelesaikan program Sarjana (S1).

2. Kedua orang tuaku papa dan mama yang selalu memberikan dukungan, spirit, kekuatan doa dan memberikan segala kasih sayangnya, motivasi, serta doa yang senantiasa mengalir disetiap iringan doa yang dipanjatkan.
3. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro dan sebagai dosen pembimbing yang telah nasihat, memberikan bimbingan, dukungan, nasihat, dan saran yang sangat berguna bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi.
4. Bapak Drs. H. Mohammad Kholiq Mahfud, M.si. selaku dosen wali yang telah memberikan dukungan, motivasi, arahan, dan dorongan kepada penulis selama menempuh pendidikan di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
5. Untuk Rendy Budi Pratama, yang telah setia menemaniku saat susah maupun senang, sabar, terimakasih untuk memberikan support, motivasi, spirit, arahan, saran, dan kritik yang membangun dalam penyusunan skripsi.
6. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E., M.E. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
7. Seluruh Dosen dan Staf pengajar Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat, nasihat, inspirasi.

8. Pimpinan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian serta responden pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang telah meluangkan waktunya.
9. Bapak Kunto, Mbak Ayu, Mbak Rena, Bu Made, Bu Titin, Bu Nunuk, Pak Heri serta Bapak dan Ibu yang ada pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu saya selama penelitian ini.
10. Teman-teman KKN Tim II Gondosuli squad (Khusnul, Zahrah, Tongky, Ahmad, Icha, Ade Pratama, Pras, Rizal, Agatha, Tya) yang telah memberikan kenangan yang tak terlupakan. Sukses selalu buat kalian juga.
11. Saudaraku (Tyas, Winda Odilia, Adek saya Dhio, dan keluarga besarku yang tidak bisa disebutin satu-satu) yang telah memberikan motivasi, semangat, doa yang tiada hentinya, sayang kalian semua.
12. Untuk sahabat-sahabatku Ingrid, Novera ayang, Isnah, Mardita yang selalu memberikan dukungan, semangat, dan selalu memberi masukan yang terbaik.
13. Untuk teman-teman Manajemen 2013, Rizki Indah, Dinda Shara, Yashinta, Indri, Khusnul, dan teman-teman yang lain yang tidak bisa disebutkan satu per satu terimakasih sudah memberikan banyak saran dan motivasi yang berharga buat saya baik susah maupun senang.

14. Untuk semua pihak yang tidak bisa disebut satu-satu. Terimakasih atas semua doa, dukungan, bantuan yang telah kalian berikan kepadaku.

Penulis menyadari masih terdapat banyak kekurangan dan keterbatasan dalam penyusunan skripsi ini. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik dan saran para pembaca, agar kedepannya penyusunan penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan lebih baik. Demikianlah yang ingin disampaikan oleh penulis dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi mereka membutuhkan. Terima Kasih

Semarang, 15 Mei 2017

(Meizza Jauza A.)

NIM: 12010113130145

## DAFTAR ISI

PERSETUJUAN SKRIPSI .....	i
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	iv
ABSTRAK .....	v
ABSTRACK .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	16
1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian .....	17
1.3.1. Tujuan Penelitian .....	17
1.3.2. Manfaat Penelitian .....	18
1.4 Sistematika Penulisan.....	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	20
2.1 Landasan Teori .....	20
2.1.1. <i>Leader-Member Exchange</i> .....	20
2.1.1.1 Definisi <i>Leader-Member Exchange</i> .....	20
2. 1.1.2 Pengaruh Timbal Balik LMX.....	21
2.1.1.3 Indikator LMX .....	22
2.1.1.4 Dimensi LMX .....	23
2.1.2. Partisipasi Karyawan .....	25
2.1.2.1 Definisi Partisipasi .....	25
2.1.2.2 Teknik Partisipasi.....	26

2.1.2.3	Komponen Partisipasi .....	27
2.1.2.4	Persyaratan Partisipasi.....	28
2.1.2.5	Dimensi Partisipasi.....	29
2.1.3.	<i>Work Engagement</i> .....	30
2.1.3.1	Definisi <i>Work Engagement</i> .....	30
2.1.3.2	Indikator <i>Work Engagement</i> .....	31
2.1.3.3	Konsep yang berkaitan dengan <i>Work Engagement</i> .....	32
2.1.3.4	Faktor <i>Work Engagement</i> .....	33
2.1.4.	Kinerja Karyawan .....	34
2.1.4.1	Definisi Kinerja Karyawan.....	34
2.1.4.2	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	35
2.2	Penelitian Terdahulu .....	36
2.3	Hubungan Antar Variabel.....	39
2.3.1	Pengaruh LMX terhadap Partisipasi .....	39
2.3.2	Pengaruh LMX terhadap <i>Work Engagement</i> .....	40
2.3.3	Pengaruh Partisipasi terhadap Kinerja Karyawan .....	41
2.3.4	Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	42
2.3.5	Pengaruh LMX terhadap Kinerja Karyawan .....	43
2.4	Kerangka Pemikiran.....	44
2.5	Hipotesis .....	44
<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	<b>46</b>
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	46
3.1.1.	Variabel Penelitian.....	46
3.1.2.	Definisi Operasional .....	47
3.2	Penentuan Populasi dan Sampel .....	48
3.2.1.	Populasi.....	48
3.2.2.	Sampel .....	50
3.3	Jenis dan Sumber Data .....	52

3.4	Metode Pengumpulan Data.....	52
3.5	Metode Analisis Data.....	54
3.5.1.	Uji Instrumen.....	54
3.5.1.1	Uji Reliabilitas.....	54
3.5.1.2	Uji Validitas.....	55
3.5.2.	Uji Asumsi Klasik.....	56
3.5.2.1	Uji Normalitas.....	56
3.5.2.2	Uji Multikolinearitas.....	57
3.5.2.3	Uji Heteroskedastisitas.....	57
3.5.3.	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	58
3.5.4.	Uji Hipotesis ( <i>Goodness of Fit</i> ).....	59
3.5.4.1	Uji F.....	59
3.5.4.2	Uji t.....	60
3.5.4.3	Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	61
3.5.5.	Uji Sobel ( Uji efek Mediasi.....	61
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>63</b>
4.1	Deskripsi Objek Penelitian.....	63
4.1.1.	Gambaran Umum Perusahaan.....	63
4.1.1.1	Sejarah Singkat PDAM Tirta Moedal.....	64
4.1.1.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	66
4.1.1.3	Moto Pelayanan.....	66
4.1.1.4	Logo PDAM Tirta Moedal.....	67
4.1.1.5	Struktur Organisasi.....	67
4.1.1.6	Alamat Perusahaan.....	68
4.2	Gambaran Umum Responden.....	68
4.2.1.	Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin.....	68
4.2.2	Karakteristik Responden Menurut Golongan Usia.....	69
4.2.3.	Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	70

4.2.4. Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja .....	71
4.3 Analisis Deskripsi Variabel .....	72
4.3.1. Analisis Indeks Variabel LMX .....	74
4.3.2. Analisis Indeks Variabel Partisipasi .....	75
4.3.3. Analisis Indeks Variabel <i>Work Engagement</i> .....	77
4.3.2. Analisis Indeks Variabel Kinerja Karyawan .....	79
4.4 Alat dan Analisis Data .....	80
4.4.1.Uji Kualitas Data .....	80
4.4.1.1 Uji Reliabilitas.....	80
4.4.1.2 Uji Validitas .....	81
4.4.2.Uji Asumsi Klasik .....	83
4.4.2.1 Uji Normalitas .....	83
4.4.2.2 Uji Multikolinearitas .....	91
4.4.2.3 Uji Heteroskedastisitas.....	92
4.4.3.Uji Hipotesis ( <i>Goodness of Fit</i> ) .....	95
4.4.3.1 Uji F.....	95
4.4.3.2 Uji t.....	97
4.4.3.3 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	101
4.4.3.4 Uji Koefisien Determinasi Total ( $R^2_m$ ) .....	104
4.4.4.Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	104
4.4.5.Uji Sobel (Uji Efek Mediasi) .....	108
4.5 Pembahasan .....	112
4.5.1 Pengaruh <i>LMX</i> terhadap Partisipasi . .....	113
4.5.2 Pengaruh <i>LMX</i> terhadap <i>Work Engagement</i> . .....	115
4.5.3 Pengaruh Partisipasi terhadap Kinerja Karyawan.....	117
4.5.4 Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	118
4.5.5 Pengaruh <i>LMX</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	120
4.5.6 Pengaruh Faktor Mediasi. ....	122

BAB V PENUTUP.....	124
5.1 Kesimpulan.....	124
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	127
5.3 Saran .....	127
5.3.1 Implikasi Manajerial. ....	127
5.3.2 Saran Bagi PDAM Tirta Moedal.....	130
DAFTAR PUSTAKA .....	131
LAMPIRAN A .....	135
LAMPIRAN B .....	138
LAMPIRAN C .....	148
LAMPIRAN D .....	153

## DAFTAR TABEL

	<u>Halaman</u>
Tabel 1.1 Rangkuman penelitian terdahulu .....	9
Tabel 1.2 Pengaduan Call Center bulan Desember 2016.....	11
Tabel 1.3 Pengaduan Call Center bulan Januari 2017 .....	12
Tabel 1.4 Rekapitulasi Pegawai Ijin Tidak Masuk Kerja Dengan Keterangan PeriodeDesember 2016 .....	14
Tabel 2.1 Ringkasan Peneliitian Terdahulu .....	36
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	47
Tabel 3.2 Jumlah Karyawan PDAM Tirta Moedal .....	49
Tabel 4.1 Daftar Pelanggan PDAM Tirta Moedal Per April 2016.....	64
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin .....	69
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Menurut usia.....	70
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	71
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja.....	72
Tabel 4.6 Angka Indeks Variabel LMX.....	74
Tabel 4.7 Angka Indeks Variabel Partisipasi .....	76
Tabel 4.8 Angka Indeks Variabel Work Engagement.....	77
Tabel 4.9 Angka Indeks Variabel Kinerja Karyawan .....	79
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas .....	81
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas .....	82
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas <i>Kolmogorov Smirnov</i> Sub Struktur I .....	88
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov Sub Struktur II .....	89
Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov Sub Struktur III.....	90
Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinearitas.....	91
Tabel 4.16 Hasil Uji Glejser.....	94
Tabel 4.17 Hasil Uji F Sub Struktur I .....	95
Tabel 4.18 Hasil Uji F Sub Struktur II.....	96

Tabel 4.19 Hasil Uji F Sub Struktur III .....	97
Tabel 4.20 Hasil Uji t Sub Struktur I .....	98
Tabel 4.21 Hasil Uji t Sub Struktur II.....	99
Tabel 4.22 Hasil Uji t Sub Struktur II.....	100
Tabel 4.23 Hasil Uji Koefisien Determinasi Sub Struktur I.....	102
Tabel 4.24 Hasil Uji Koefisien Determinasi Sub Struktur II .....	103
Tabel 4.25 Hasil Uji Koefisien Determinasi Sub Struktur III.....	103
Tabel 4.26 Hasil Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	105
Tabel 4.27 Hipotesis dan Hasil Analisis Data.....	112

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	44
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PDAM Tirta Moedal .....	67
Gambar 4.2 Grafik Histogram Sub Struktur I.....	83
Gambar 4.3 Grafik Histogram Sub Struktur II.....	84
Gambar 4.4 Grafik Histogram Sub Struktur III .....	85
Gambar 4.5 Grafik Normal P-P Plot Sub Struktur I .....	86
Gambar 4.6 Grafik Normal P-P Plot Sub Struktur II.....	86
Gambar 4.7 Grafik Normal P-P Plot Sub Struktur III.....	87
Gambar 4.8 Grafik Scatterplot Regresi Sub Struktur I .....	92
Gambar 4.9 Grafik Scatterplot Regresi Sub Struktur II.....	93
Gambar 4.10 Grafik Scatterplot Regresi Sub Struktur III.....	94
Gambar 4.11 Hasil Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	105
Gambar 4.12 Hasil Efek Mediasi (Uji Sobel) LMX terhadap Kinerja Karyawan melalui Partisipasi .....	110
Gambar 4.13 Hasil Efek Mediasi (Uji Sobel) LMX terhadap Kinerja Karyawan melalui Work Engagement.....	111

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Surat Izin Pelaksanaan Penelitian.....	136
Lampiran B Kuesioner Penelitian.....	139
Lampiran C Hasil Tabulasi Data Responden.....	148
Lampiran D Hasil <i>Ouput SPSS</i> .....	153

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada dunia bisnis ini dalam mempertahankan kelangsungan usahanya dibutuhkan peran karyawan atau pekerja dalam meningkatkan aktivitas penggerak organisasi, sehingga dapat memberikan peranan penting dalam masing-masing pekerjaan agar dapat meluangkan waktu, pikiran, dan tenaga yang dimiliki untuk meningkatkan kinerjanya. Mangkunegara (2015) menjelaskan kinerja adalah sebagai hasil yang telah dicapai seorang karyawan sesuai tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Keberadaan pemimpin ditengah-tengah organisasi sangat diperlukan, karena pemimpin juga mempunyai peranan penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin merupakan seseorang yang mempergunakan wewenangnya dan kepemimpinannya untuk mengarahkan bawahan dalam mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Hasibuan (2014) menjelaskan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar dapat bekerja sama dan bekerja secara produktif dalam pencapaian suatu visi dan tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga sebagai hubungan yang semakin penting dalam dunia manajemen sekarang ini. Hubungan atau biasa disebut dengan LMX.

Yukl (1998) menjelaskan *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi untuk meningkatkan kinerja keduanya dari waktu ke waktu. Hubungan pemimpin dan bawahan harus tetap terjaga agar keduanya memiliki komunikasi yang baik dan dapat meningkatkan sikap diiringi dengan perilaku antara pemimpin dan bawahan agar lebih memahami satu sama lain. Dengan adanya komunikasi yang baik dan pemahaman satu sama lain, akan menjadikan langkah bagi bawahan terhadap kinerjanya.

Menurut Safaria (2004) dalam suatu organisasi atasan mengklarifikasi bawahannya dalam dua katagori, yaitu katagori *in-group* dan *out-group*. Katagori anggota *in-group* yaitu bawahan yang menilai pemimpinnya lebih positif, memiliki hubungan kedekatan dengan pemimpin, lebih memperoleh perhatian yang lebih besar dari atasannya, lebih mengekspresikan pengaruh timbal balik, dan memiliki usaha kolaboratif dengan pemimpin. Sedangkan katagori anggota *out-group* tidak mempunyai peran kunci bagi fungsi kelompok kerja, cenderung bersikap pasif, dan tidak memiliki askes dengan pemimpinnya.

Luthans (2006) menjelaskan proses interaksi antara bahwa pemimpin dapat mengubah konsep diri bawahan untuk mencaai tujuan kinerja dan lebih dapat memberikan beban perubahan. Pada waktu yang sama bawahan memberikan respon yang baik kepada pemimpin melalui hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan.

Dulebohn, et al (2012) hubungan LMX berkualitas tinggi didasarkan pada hubungan yang memiliki kepercayaan antara pemimpin-bawahan dengan pemimpin percaya kepada bawahannya untuk terlibat dalam kegiatan yang penting, memiliki rasa kewajiban bersama terhadap tanggung jawab masing-masing, saling menghormati satu sama lain, serta memberikan timbal balik yang baik antara pemimpin dan bawahan, sementara hubungan LMX berkualitas rendah ditandai dengan hubungan pertukaran ekonomi, jarang bertemu dengan atasan, dan bawahan sering diberikan tugas yang tidak diinginkan, pemimpin memiliki sedikit waktu untuk karyawannya mengakibatkan karyawan kurang memiliki kedekatan dengan pemimpin mereka.

Dalam proses LMX, Van Scotter dan Motowidlo (1996) menjelaskan hubungan bawahan kepada pemimpin lebih memberikan kontribusi mengenai pekerjaan dan tugas yang akan dilakukan serta memberikan konteks interpersonal dari karyawan dan kontek sosial yang sangat penting dalam hubungan pertukaran sosial. Ketika karyawan diberikan tugas, dan pemimpin merasa puas dengan hasil kinerja yang diberikan kepada karyawan maka pemimpin akan memberikan suatu penghargaan, pujian yang menghasilkan perilaku positif pada pekerjaan mereka. Karyawan akan memberikan timbal balik kepada atasan dengan melaksanakan tugas dengan baik, tepat waktu, disiplin terhadap pekerjaan, menaati peraturan perusahaan sehingga karyawan merasa optimis dan percaya diri akan kinerjanya.

Pemimpin memperlakukan bawahan dengan adil dan penuh kedisiplinan agar para bawahan dapat termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan

penuh tanggung jawab. Apabila pemimpin dapat mengendalikan karyawan dengan cara menyenangkan karyawannya, maka karyawan akan memberikan respon yang baik kepada pemimpinnya ditunjukkan dari dedikasinya. Dalam respon yang baik dimana pemimpin memiliki pertukaran yang menguntungkan dengan para bawahannya sehingga memungkinkan keduanya memperoleh tingkat manfaat serta dapat mempermudah kinerja mereka (Yukl, 1998).

Menurut Yukl dan Fu (dalam Choy, McCormack, dan Djurkovic, 2016) seorang pemimpin dapat berorientasi pada suatu hubungan yang terkait dengan pengaruh partisipasi dalam pengambilan keputusan yang efektif. Dimana hubungan antara pemimpin-bawahan dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Partisipasi lebih kepada pengembangan strategi dalam meningkatkan kualitas kompetensi yang dimiliki oleh pemimpin dan bawahan.

Menurut Yukl (1998) partisipasi dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik apabila para bawahan memberikan berbagai informasi yang relevan, akurat, dan bersedia untuk bekerja sama dengan pemimpin dalam membuat suatu keputusan yang baik demi keberlangsungan suatu perusahaan. Kerjasama ini tergantung dari bagaimana bawahan membagi ketepatan tugas yang diberikan pemimpin untuk memberikan suatu kepercayaan.

Mitchell (dalam Choy, McCormack, dan Djurkovic, 2016) menjelaskan hubungan antara atasan dan bawahan yang baik didasarkan pada tiga bagian yang

saling terkait yaitu hubungan kerja menjadi harmonis, komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan, pertumbuhan otonomi karyawan.

Partisipasi sebagai proses pengambilan keputusan, dimana bawahan dapat berkontribusi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki serta memiliki wawasan yang terbuka terhadap hasil dalam arus informasi yang lebih besar. Partisipasi ini memberikan pengaruh positif bagi atasan maupun bawahan dalam memberikan andil mengenai peran dalam pengambilan keputusan terhadap kinerjanya dalam perusahaan, sehingga atasan dapat memberikan keputusan akhir yang lebih baik karena masukan dari para bawahannya.

Hal ini memungkinkan bahwa, tanpa partisipasi dari bawahan dan peran tugas dari masing-masing bawahan maka kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan menjadi rendah. Partisipasi dalam pengambilan keputusan yang partisipatif ini menekankan kekuatan dari masing-masing karyawan dan interaksi sosial antara pemimpin dan bawahan yang secara teoritis dan pendekatan hubungan antar manusia.

Menurut Vroom dan Jago (1959) partisipasi merupakan gabungan proses dalam pengambilan keputusan antara dua atau lebih anggota tergantung dari bagaimana hasil dari kerjasama antara kedua pihak untuk memperoleh kesepakatan bersama.

Meningkatnya kualitas partisipasi dalam pengambilan keputusan akan mendorong bawahan untuk memiliki komitmen yang besar dalam menerapkan keputusan, dan mengembangkan keinginan yang kuat untuk keberhasilan dalam suatu keputusan melalui partisipasi dari bawahan. Keputusan bersama tergantung

kepada hasil dari pengikut dalam mencapai tujuan, sehingga peran pemimpin dapat menilai karakter masing-masing dari bawahan melalui partisipasi.

Untuk dapat meningkatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan maka dibutuhkan *work engagement* dalam suatu pekerjaan. Di mana *work engagement* merupakan pekerjaan positif ditandai dengan suatu semangat, dedikasi, serta penyerapan (Schaufeli, Bakker, dan Salanova, 2006). Semangat bawahan ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan saat bekerja, antusiasme saat bekerja. Dedikasi mengacu pada seseorang dapat terlibat dalam suatu pekerjaan yang sangat penting dalam dedikasinya terhadap perusahaan, dan menerima tantangan-tantangan dalam suatu pekerjaan. Kemudian penyerapan ditandai dengan rasa senang dan bangga terhadap pekerjaan. Dengan adanya *work engagement* yang tinggi akan memberikan performa kerja kepada para bawahan sehingga lebih memiliki kreatifitas, lebih produktif, antusias tinggi, memiliki energi yang tinggi, terinspirasi, dan bekerja dengan ekstra. Konsep *work engagement* dapat digunakan untuk menilai seberapa besar tingkat *work engagement* yang mengikat karyawan tersebut.

Kahn (dalam Rich, et al., 2010) *engagement* merupakan suatu motivasi yang berbeda dalam suatu konsep yang memberikan manfaat bagi karyawan secara penuh dari segi fisik, kognitif, dan energi emosional untuk peran kerja dari keduanya. Hubungan ini tidak hanya dilihat dari segi aspek *engagement* dan kinerja saja melainkan bawahan memiliki keterikatan (*engagement*) yang kuat dan lebih akrab satu sama lain yang berdampak kinerja karyawan.

Apabila karyawan terikat dalam suatu pekerjaan, maka mereka akan memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya dan terbuka terhadap pengalaman baru yang menantang, menikmati pekerjaan dengan antusias, serta memiliki hubungan pertukaran berkualitas tinggi karena pemimpin memfasilitasi kinerja mereka dengan baik dan hasil dari kinerja karyawan akan menghasilkan suatu imbalan yang akan diterima bawahan sebagai hasil dari kinerjanya.

Menurut Moehariono (2012) kinerja merupakan pekerjaan yang merupakan gabungan dari beberapa karakteristik dan pengorganisasian seseorang. Kinerja karyawan yang tinggi didasarkan karena karyawan termotivasi untuk terikat dan memberikan andil dalam suatu pekerjaan.

Mathis dan Jackson (2002) menjelaskan tingkat-tingkat kinerja yang diharapkan sebagai bahan perbandingan dalam suatu pendekatan yang akan diambil. Standar kinerja yang realistis, terukur, dan mudah untuk dipahami sebagai suatu hal yang menguntungkan baik bagi organisasi maupun bagi karyawan.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan dilakukan dengan cara pemberian imbalan yang sebanding dengan pekerjaan yang telah dilakukan oleh masing-masing karyawan. Apabila seseorang telah bekerja melampaui target yang telah dicapai dan ditentukan maka karyawan akan mendapatkan imbalan dari hasil kinerja yang telah dicapai.

Hubungan antar variabel tersebut dilatar belakangi oleh penelitian terdahulu dengan hasil yang berbeda-beda yaitu sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Lam, et al (2002) bahwa partisipasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat partisipasi karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Black dan Gregersen (1997) bahwa partisipasi ditemukan lemah atau tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Studi yang dilakukan oleh Rich, et al. (2010) bahwa *work engagement* berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Karyawan terikat dalam suatu pekerjaan maka kinerja karyawan tersebut juga akan baik. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gorgievski dan Marjan et al. (2014) menjelaskan *work Engagement* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Walumbwa, et al. (2011) dan Choy, McComarck (2010) menjelaskan LMX berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan memiliki sumber daya yang cukup pada pekerjaannya, ketika karyawan tersebut memiliki tingkat pertukaran yang tinggi dengan pemimpin mereka dan merasa terlibat pada suatu pekerjaan. Berbeda dari hasil penelitian oleh Wayne dan Ferris (dalam Li, Sanders, dan Frenkel, 2012) melaporkan bahwa terdapat hubungan non-signifikan antara LMX dan Kinerja Karyawan.

Perbedaan hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa peluang untuk meneliti variabel-variabel tersebut masih sangat terbuka. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, bahwa penelitian ini mengintegrasikan *Leader-Member Exchange*, Partisipasi, *Work Engagement*, dan Kinerja Karyawan dalam satu model penelitian.

Penggabungan ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas terkait dengan interaksi antara variabel-variabel tersebut.

Rangkuman penelitian terdahulu dilihat pada tabel 1.1 sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Rangkuman Penelitian Terdahulu**

	Choy, McComarck (2010)	Wayne dan Ferris (dalam Li, Sanders, dan Frenkel, 2012)	Balakrishnan (2000)	Black dan Gregersen (1997)
Latar belakang masalah	Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana LMX dan PDM dapat mempengaruhi kinerja karyawan	Untuk memberikan wawasan yang luas tentang hubungan pemimpin-anggota dan kinerja karyawan Hubungan kualitas tinggi cenderung menjadi pengaruh penting pada kinerja karyawan,	Hubungan antara partisipasi dan kinerja karyawan .untuk mengidentifikasi dampak dari variabel-variabel pada tingkat partisipasi karyawan . dalam suatu organisasi dan sejauh mana mempelajari hal tersebut berkaitan dengan kinerja karyawan	Partisipasi dalam pengambilan keputusan memberikan undimensional untuk mengeksplorasi pandangan dan memeriksa hubungan dengan kinerja karyawan.
Metode penelitian	Analisis regresi	Analisis regresi dan R square	Analisis faktor, validitas	Analisis regresi
Sampel	275 karyawan di organisasi sektor public besar	326 karyawan di Luxury Hotel in 2009	200 karyawan di Malaysian Public Service Departement	370 karyawan
Hasil penelitian	LMX berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Terdapat hubungan non signifikan antara LMX terhadap kinerja karyawan	Variabel partisipasi dalam pengambilan keputusan berhubungan dengan kinerja karyawan	Partisipasi tidak memiliki korelasi secara signifikan dengan kinerja karyawan

Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang (PDAM), merupakan salah satu perusahaan milik Daerah (BUMD) yang bergerak di bidang pelayanan masyarakat melalui penyediaan air minum yang memiliki kualitas, kontinuitas, dan kuantitas yang baik dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Tekad yang dimiliki PDAM Tirta Moedal Kota Semarang sangatlah kuat dalam memberikan yang terbaik kepada masyarakat.

Air minum merupakan kebutuhan pokok yang dimiliki oleh semua orang sehingga memiliki peran dalam kehidupan bermasyarakat. Wujud nyata dapat tercermin dari terbentuknya kualitas hidup masyarakat yang sehat dan sejahtera.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian kepegawaian bahwa pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang terdapat pengaduan-pengaduan melalui *call center* dari pelanggan itu sendiri. *Call center* ini digunakan untuk menampung pengaduan pelanggan mengenai masalah-masalah yang dihadapi masyarakat.

Pengaduan-pengaduan pelanggan ini memiliki ketentuan umum dalam melakukan pengaduan yaitu sebagai berikut:

- a. Perbaikan kerusakan pipa dinas sebelum meter tidak dikenakan biaya.
- b. Perbaikan gangguan meter air (air yang buram, air yang kotor, atau berfungsi tapi tidak normal).
- c. Penggantian meter air karena hilang atau rusak dikenakan biaya yang telah tertera dalam standarnya masing-masing.

Pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang ini, terdapat rekapitulasi data mengenai pengaduan *call center* pada bulan Desember 2016 – Januari 2017 sebagai berikut:

**TABEL 1.2**  
**PENGADUAN CALL CENTER PDAM Tirta Moedal Kota Semarang**  
**Desember 2016**

no	bulan.tahun.tanggal	jumlah pengaduan katagori									total
		administrasi		Jumlah	finansial		jumlah	teknik		jumlah	
		selesai	belum selesai		selesai	belum selesai		selesai	belum selesai		
1	Tgl. 01	5	--	5	5	-	5	17	1	18	28
2	Tgl. 02	7	-	7	1	1	2	18	12	30	39
3	Tgl.05	-	1	1	29	-	29	45	5	50	80
4	Tgl.06	9	-	9	15	-	15	22	7	29	53
5	Tgl.07	10	-	10	17	-	17	12	3	15	42
6	Tgl.08	9	1	10	7	-	7	15	5	20	37
7	Tgl.09	3	-	3	13	-	13	7	2	9	25
8	Tgl.13	11	-	11	4	-	4	25	13	38	53
9	Tgl.14	9	-	9	12	-	12	35	7	42	63
10	Tgl.15	14	-	14	16	1	17	12	4	16	47
11	Tgl.16	2	1	3	11	-	11	5	2	7	21
12	Tgl.19	19	1	20	13	-	13	13	12	25	58
13	Tgl.20	8	-	8	19	1	20	12	7	19	47
14	Tgl.21	5	-	5	7	-	7	12	10	22	34
15	Tgl.22	7	-	7	1	-	1	17	5	22	30
16	Tgl.23	3	-	3	10	-	10	19	2	21	34
17	Tgl.27	7	-	7	4	-	4	29	17	46	57
18	Tgl.28	5	-	5	3	-	3	5	1	6	14
19	Tgl.29	7	-	7	3	-	3	6	8	14	24
20	Tgl.30	3	1	4	9	-	9	1	4	5	18
jumlah sub 20		143	5	148	199	3	202	327	127	454	804

Sumber : *Bagian penelitian dan pengembangan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang*

**TABEL 1.3**  
**PENGADUAN CALL CENTER PDAM Tirta Moedal Kota Semarang**  
**Januari 2017**

no	bulan.tahun.tanggal	jumlah pengaduan katagori									total
		administrasi		Jumlah	finansial		jumlah	teknik		jumlah	
		selesai	belum selesai		selesai	belum selesai		selesai	belum selesai		
1	Tgl. 03	10	-	10	32	-	32	44	5	49	91
2	Tgl. 04	12	-	12	16	-	16	13	-	13	41
3	Tgl.05	8	-	8	12	-	12	8	1	9	29
4	Tgl.06	4	-	4	32	-	32	4	1	5	41
5	Tgl.09	18	-	18	13	-	13	15	2	17	48
6	Tgl.10	8	-	8	13	-	13	23	4	27	48
7	Tgl.11	11	1	12	8	-	8	13	3	16	36
8	Tgl.12	12	-	12	12	-	12	12	2	14	38
9	Tgl.13	6	-	6	10	-	10	7	2	9	25
10	Tgl.16	1	1	2	16	-	16	31	5	36	54
11	Tgl.17	12	-	12	11	-	11	13	3	16	39
12	Tgl.18	16	-	16	5	-	5	16	4	20	41
13	Tgl.19	14	-	14	13	-	13	20	1	21	48
14	Tgl.20	1	-	1	1	-	1	15	2	17	19
15	Tgl.23	9	-	9	6	-	6	24	6	30	45
16	Tgl.24	3	-	3	6	-	6	16	2	18	27
17	Tgl.25	11	1	12	9	-	9	17	6	23	44
18	Tgl.26	9	-	9	3	-	3	12	8	20	32
19	Tgl.27	2	-	2	3	-	3	22	2	24	29
20	Tgl.30	2	-	2	1	-	1	13	2	15	18
21	Tgl 31	5	-	5	3	-	3	10	1	11	19
jumlah sub 20		174	3	177	225	-	225	348	62	410	812

Sumber : *Bagian penelitian dan pengembangan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang*

Dari tabel 1.2 dan 1.3 diatas dapat diketahui bahwa jumlah pengaduan *call center* pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang mengalami fluktuasi kenaikan pada Desember 2016–Januari 2017 dengan kategori pengaduan dibagian administrasi dan finansial mengalami peningkatan. Dan untuk kategori pengaduan teknik yaitu pada status belum selesai cukup banyak pada Desember 2016, dan yang sering terdapat masalah yaitu pada kebocoran pipa. Dari kedua jenis pengaduan yang belum diselesaikan dapat diselesaikan oleh PDAM Tirta Moedal Kota Semarang pada bulan berikutnya. Apabila pengaduan-pengaduan ini tidak mencapai target yang diberikan, maka karyawan akan melaporkan kepada atasan bahwa target tidak sesuai dengan apa yang telah ditentukan dan adanya komplain dari para pelanggannya mengenai pemakaian air tersebut dan akan ditindaklanjuti oleh atasan. Jenis pengaduan ini terdiri dari 3 yaitu sebagai berikut:

1. Pengaduan Administratif, biasanya bersangkutan dengan lapor Tanya tagihan, informasi cara pembayaran.
2. Pengaduan financial, biasanya bersangkutan dengan kelebihan bayar, pembekakan meter, laporan pemakaian pelanggan.
3. Pengaduan teknik, biasanya menyangkut tentang kebocoran pipa.

Pada tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan yang ada pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang ini berbeda-beda setiap bagian, karena pada PDAM Tirta Moedal ini menggunakan absensi sidik jari dimana pegawai PDAM melakukan absensi dengan menggunakan sidik jari. Meskipun menggunakan absensi sidik jari, ada beberapa karyawan yang mengalami keterlambatan dan beberapa

karyawan meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa izin yang jelas. Dimana karyawan yang meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa izin yang jelas akan diberikan teguran lisan dari atasan. Dan Karyawan yang terlambat akan diberikan sanksi dari atasan berupa pemotongan uang makan. Dimana atasan yang ada pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang memiliki ketegasan pada karyawan saat melakukan kesalahan yang tidak sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Dimana tingkat keterlambatan ini akan berdampak pada kinerja dari karyawan itu sendiri apabila terlambat berturut-turut.

**TABEL 1.4**  
**Rekapitulasi Pegawai yang Ijin Tidak Masuk Kerja dengan Keterangan**  
**Periode Desember 2016**

No	Golongan	Jenis-jenis ijin/cuti						
		Ijin sakit	Ijin kepentingan keluarga	Dinas LK/dispensasi	Cuti sakit	Cuti tahunan	Cuti melahirkan	Cuti alasan penting
1	SAD	2	2	-	-	-	1	-
2	SPI	1	5	-	-	1	-	-
3	Lit & Bang	2	5	-	1	-	-	-
4	Sekretariat	2	5	-	-	3	-	-
5	Kepegawaian	-	5	1	-	1	-	1
6	Keuangan	-	3	-	-	-	-	-
7	Perlengkapan	1	3	-	-	1	-	-
8	Perencanaan dan evaluasi	2	4	-	-	1	-	-
9	Produksi I	1	5	-	1	1	--	-

10	Produksi II	-	2	-	-	-	-	-
11	Transmisi dan Distribusi	-	3	-	1	1	-	-
12	Peralatan dan pemeliharaan	-	3	-	-	1	-	-
13	Cabang utara	2	8	-	-	2	-	-
14	Cabang timur	-	3	-	2	1	-	2
15	Cabang tengah	3	7	-	-	3	-	-
16	Cabang selatan	1	3	-	-	1	-	-
17	Cabang barat	-	5	-	2	-	-	1
	Jumlah	17	71	1	5	17	1	4

Pada tabel 1.4 terdapat rekapitulasi pegawai yang ijin dan tidak masuk kerja dengan keterangan dari bagian-bagian yang ada pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Pada tabel 1.4 dibuktikan bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan setiap bagian dikarenakan ijin karena keperluan keluarga dengan total paling besar. Dan setiap bagian pasti memiliki jumlah ijin atau ketidakhadiran karyawan berbeda-beda.

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil reponden pada pertanyaan terbuka, beberapa masih adanya miss komunikasi antara atasan dan bawahan dalam hal pekerjaan yang memberikan karyawan salah pada saat melakukan tugas yang diberikan oleh atasan. Seperti pertama kali karyawan diberikan tugas dan tidak sesuai dengan yang diarahkan oleh atasan dan membuat atasan memberikan bantuan untuk memberikan arahan kembali kepada bawahan tersebut.

Berdasarkan penjabaran latar belakang serta adanya *research gap* dari penelitian dahulu, maka peneliti melakukan penelitian dengan mengambil judul **“LEADER-MEMBER EXCHANGE TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PARTISIPASI DAN WORK ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI.**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka dapat diketahui bahwa terdapat permasalahan yang dilihat dari *research gap* terkait dengan variabel-variabel yang diteliti di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, diantaranya:

Pada uraian rumusan masalah di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah LMX berpengaruh terhadap partisipasi karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang?
2. Apakah partisipasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang?
3. Apakah LMX berpengaruh terhadap *work engagement* di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang?
4. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang?
5. Apakah LMX berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang?

6. Apakah kinerja karyawan berpengaruh terhadap LMX dan *work engagement* di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang?
7. Apakah kinerja karyawan berpengaruh LMX dan partisipasi karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan maka dapat dijabarkan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh LMX terhadap partisipasi karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh partisipasi karyawan terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh LMX terhadap *work engagement*.
4. Untuk menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menganalisis pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menganalisis pengaruh kinerja karyawan terhadap LMX dan *work engagement*.
7. Untuk menganalisis pengaruh kinerja karyawan terhadap LMX dan partisipasi karyawan.

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan yang bisa diperoleh dari penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Manfaat praktis

Data penelitian ini diharapkan dapat memberikan pertimbangan perusahaan khususnya dibidang MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) mengenai Pengaruh *Leader-Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Partisipasi Dan *Work Engagement* Sebagai Variabel Mediasi.

2. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan dan informasi bagi pihak lain yang membutuhkan manfaat dari masalah tersebut, apabila ingin mempelajari mengenai Pengaruh *Leader-MemberExchange* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Partisipasi Dan *Work Engagement* Sebagai Variabel Mediasi.

3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi bagi penelitian selanjutnya.

## **1.4 Sistematika Penulisan**

### ➤ **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### ➤ **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang Landasan Teori yang berisi teori yang digunakan untuk penelitian, hubungan antar variabel, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis.

### ➤ **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang variabel penelitian dan definisi operasional, penentuan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis yang digunakan untuk menguji kebenaran penelitian.

### ➤ **BAB IV HASIL PENELITIAN**

Dalam bab ini akan diuraikan gambaran singkat perusahaan dan responden menjadi objek penelitian, dan secara sistematis kemudian akan dianalisis dengan menggunakan metode penelitian yang telah ditetapkan untuk selanjutnya melakukan pembahasan tentang hasilnya.

### ➤ **BAB V PENUTUP**

Dalam bab ini memuat kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan penelitian, dan berisi saran-saran berdasarkan hasil penelitian.