

Leader Member Exchange sebagai Prediktor Work Engagement pada Karyawan di CV 51 Abadi Ambon

Imanuel Hatane¹, Conchita V Latupapua^{2*}, Gerits M Pentury³

Mahasiswa Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Pattimura Ambon¹
Jurusan Ekonomi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pattimura^{2,3}
ars5clay@gmail.com*

Abstrak Manuskrip: 21 April 2025; Ditinjau: 21 Mei 2025; Diterima: 27 Juni 2025

Online: Juni 2025; Diterbitkan: Juni 2025

*Korespondensi Penulis

Abstrak

Karyawan merupakan komponen utama suatu perusahaan dan menjadi pelaku dalam setiap aktivitas perusahaan. Perusahaan dituntut untuk memiliki karyawan yang kompeten dan memiliki kinerja yang baik. *Work engagement* adalah sebuah konsep dimana karyawan memiliki komitmen dan semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya, selain itu karyawan membawa ide baru untuk perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap *Work Engagement* (WE) karyawan di CV 51 Abadi Ambon, dengan fokus pada hubungan antara kualitas interaksi atasan dan bawahan serta tingkat keterlibatan kerja karyawan. Penelitian ini mengadopsi metode kuantitatif dengan pendekatan survei, di mana data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 61 karyawan CV 51 Abadi Ambon. Analisis data menggunakan teknik *bootstrapping* menghasilkan nilai *t-statistic* sebesar 8,376 dan *p-value* sebesar 0,00, yang keduanya menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara *Leader-Member Exchange* (LMX) dan *Work Engagement* (WE). Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, yang pada gilirannya berpotensi memperbaiki kinerja dan produktivitas organisasi.

Kata kunci: *Leader Member Exchange; Work Engagement; CV 51 Abadi Ambon.*

Abstract

*Employees represent a core component of any organization and serve as the primary agents of its operations. Organizations are expected to retain competent employees who consistently deliver high performance. Work engagement refers to a condition in which employees demonstrate strong commitment and enthusiasm toward their work, while actively contributing innovative ideas to the organization. This study aims to examine the effect of Leader-Member Exchange (LMX) on Work Engagement (WE) among employees at CV 51 Abadi Ambon, with a specific focus on the relationship between leader-member interaction quality and the level of employee engagement. The study employed a quantitative approach using a survey method, collecting data through questionnaires distributed to 61 employees of CV 51 Abadi Ambon. Data were analyzed using bootstrapping techniques, yielding a *t-statistic* of 8.376 and a *p-value* of 0.00, both indicating a positive and significant relationship between LMX and WE. These findings suggest that a high-quality relationship between supervisors and subordinates can enhance employee engagement, which, in turn, contributes to improved organizational performance and productivity.*

Keywords: *Leader-Member Exchange; Work Engagement; CV 51 Abadi Ambon*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan meningkatnya intensitas persaingan bisnis, setiap perusahaan dituntut tidak hanya untuk merekrut dan mempertahankan sumber daya manusia yang kompeten secara teknis maupun profesional, tetapi juga untuk membangun tingkat keterlibatan kerja (*work engagement*) yang tinggi di kalangan karyawan (Deligero & Laguador, 2014; Lestari, 2019; Khusanova *et al.*, 2021). Hal ini penting karena keterlibatan kerja tidak lagi dianggap sebagai faktor tambahan, melainkan telah

menjadi elemen inti yang menentukan keberhasilan jangka panjang suatu organisasi. Menurut Febriansyah & Henndy (2020), karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi umumnya menunjukkan semangat kerja yang kuat, dedikasi penuh terhadap tugas, serta kemampuan untuk fokus dan menyerap pekerjaan secara mendalam (*vigor, dedication, dan absorption*). Karakteristik ini secara kolektif berdampak positif terhadap produktivitas individu maupun tim, meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan, menurunkan tingkat pergantian karyawan (*turnover*), serta mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi secara berkelanjutan.

Work engagement merupakan konsep psikologis yang menggambarkan sejauh mana seorang karyawan memiliki keterikatan emosional dan kognitif yang kuat terhadap pekerjaannya (Bakker & Leiter, 2010; Kuok & Taormina, 2017; Huang *et al.*, 2022). Keterikatan ini ditunjukkan melalui komitmen yang tinggi, semangat yang menyala dalam menjalankan tugas, serta kecenderungan untuk secara aktif berkontribusi terhadap kemajuan organisasi. Karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi tidak hanya bekerja secara mekanis atau sekadar memenuhi kewajiban, tetapi juga menunjukkan inisiatif, kreativitas, dan dorongan internal untuk menghadirkan ide-ide baru yang inovatif (Rahmat & Seswandi, 2023). Hal ini berperan penting dalam mendukung efektivitas dan daya saing perusahaan, sehingga menjadikan mereka aset strategis yang tidak hanya produktif, tetapi juga visioner dalam mewujudkan tujuan jangka panjang organisasi.

Keberhasilan kinerja individu sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain tingkat kompetensi dan komitmen seseorang terhadap pekerjaan yang digelutinya (Wardhana *et al.*, 2017). Selain itu, kepuasan kerja juga berperan penting dalam menentukan kinerja individu, yang dapat dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal. Dari sisi internal, kepuasan kerja berkaitan erat dengan komitmen pekerja terhadap pekerjaan, baik secara profesional maupun terhadap organisasi (Arifah & Romadhon, 2015). Sementara itu, dari sisi eksternal, kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti lingkungan kerja dan hubungan interpersonal, termasuk hubungan dengan atasan, bawahan, maupun rekan sejawat (Andriani *et al.*, 2020).

Teori *Leader-Member Exchange* (LMX) mengungkapkan pentingnya hubungan timbal balik yang berkembang antara pemimpin dan bawahannya (Pratikna *et al.*, 2015; Day & Miscenko, 2016). Dalam teori ini, hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan didasarkan pada kemampuan, kompetensi, serta tingkat ketergantungan bawahan terhadap pemimpin langsungnya (Little & Little, 2006). LMX berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena perlakuan yang baik dari pemimpin terhadap karyawan dapat mendorong sikap sukarela dari karyawan untuk memberikan kontribusi lebih dan bahkan berkorban demi kepentingan organisasi.

Leader-Member Exchange memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja (Setiawan & Hadi, 2017). Apabila hubungan antara pemimpin dan karyawan terjalin dengan baik, maka akan tercipta suasana saling menghormati dan saling percaya, yang pada gilirannya akan meningkatkan rasa tanggung jawab dan loyalitas karyawan terhadap pekerjaan serta terhadap kemajuan organisasi. Sebuah studi oleh Li *et al.* (2012) menemukan bahwa LMX merupakan prediktor penting dari *work engagement* dan berhubungan positif dengan kinerja. Dalam hubungan pertukaran yang berkualitas tinggi, pemimpin memberikan kepercayaan dan dukungan emosional kepada bawahannya, yang pada akhirnya memperkuat hubungan kerja yang produktif (Casimir *et al.*, 2014; Schermuly & Meyer, 2016; Chen & Sriphon, 2022). Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh atasan, mereka akan lebih termotivasi untuk meningkatkan dedikasi dan antusiasme dalam menjalankan pekerjaan mereka.

Menurut Bakker dan Leiter (2010), *work engagement* memungkinkan karyawan untuk mengerahkan seluruh kemampuan dan potensi yang dimilikinya dalam menyelesaikan pekerjaan, serta tetap fokus meskipun menghadapi tekanan dan kesulitan. Oleh karena itu, karyawan dengan tingkat LMX yang tinggi cenderung memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi pula, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.

Beberapa hasil penelitian terdahulu mengenai LMX dan *work engagement* menunjukkan temuan yang beragam. Penelitian yang dilakukan oleh Brennan *et al.*, (2023) menemukan bahwa dalam Studi 1, LMX memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Sementara itu, hasil Studi 2 menunjukkan bahwa LMX secara keseluruhan berasosiasi positif dengan *work engagement*. Selanjutnya, penelitian oleh Aggarwal *et al.*, (2020) juga mengungkapkan bahwa LMX memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap *work engagement*. Namun, hasil berbeda ditemukan dalam penelitian Wagner dan Koob (2022), yang menunjukkan bahwa LMX tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *work engagement*. Dalam penelitian tersebut, LMX hanya

berpengaruh secara tidak langsung melalui salah satu variabel *key job resource*, yaitu suasana tim (*team atmosphere*).

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang dilaksanakan di perusahaan CV 51 Abadi Ambon, yang berlokasi di Passo, Kota Ambon. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari karyawan yang bekerja di perusahaan 51 Grup Ambon, dengan total jumlah karyawan sebanyak 158 orang. Untuk menentukan jumlah sampel, peneliti menggunakan rumus Slovin, karena jumlah populasi sudah diketahui dengan pasti. Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus tersebut, jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 61 responden dari total 158 karyawan perusahaan 51 Grup Ambon.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Evaluasi model pengukuran Outer Model dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya sebagai berikut: 1) *Convergent Validity*. Uji validitas dapat dilihat dari nilai outer loading jika lebih besar dari 0,5 maka dikatakan indikator tersebut valid (Yamin, S., 2009); 2) *Discriminant validity*. *Discriminant validity* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variable) dari suatu konstruk seharusnya tidak berkorelasi tinggi. *Discriminant validity* melihat dari nilai cross loading tiap indikator. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya maka indikator yang digunakan tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2011); dan 3) *Composite Reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai composite reliability harus lebih besar daripada 0,70 tetapi 0,6 masih dapat diterima (Leguina, 2015).

Evaluasi Model Struktural (Inner Model). Kriteria pengujian dalam penelitian ini menggunakan level of significance sebesar 95%, dengan kriteria pengujian pada hipotesis ini adalah Jika nilai t-statistics > 1,96 maka tolak H_0 dan terima H_1 . Jika nilai t-statistics < 1,96 maka gagal tolak H_0 .

HASIL dan PEMBAHASAN

Hasil

Leader Member Exchange

Leader-Member Exchange (LMX) merupakan teori kepemimpinan yang menitikberatkan pada hubungan interpersonal antara pemimpin dan setiap anggota tim atau bawahan secara individual. Teori ini berasumsi bahwa kualitas hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan anggota tim berperan penting dalam menentukan berbagai aspek dalam lingkungan kerja, seperti kinerja individu, kepuasan kerja, tingkat komitmen terhadap organisasi, serta motivasi kerja. Semakin tinggi kualitas hubungan yang terjalin, semakin positif pula dampaknya terhadap perilaku dan sikap kerja karyawan. Hasil analisis kuisioner terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) pada karyawan di CV 51 Abadi Ambon dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Deskriptif Variabel *Leader Member Exchange*

Indikator	Pernyataan	Frekuensi Jawaban					Mean
		1	2	3	4	5	
LMX 1	Pemimpin memperhatikan dan memahami masalah dan kebutuhan bawahan	0	3	12	15	31	4,246
LMX 2	Pemimpin mampu mengarahkan dan memaksimalkan potensi bawahan	0	0	7	15	39	4,541
LMX 3	Bawahan dapat mengemukakan masalah-masalah yang dihadapi serta mengemukakan pendapatnya kepada pemimpin	0	0	6	16	39	4,557
LMX 4	Pemimpin menerima masukan dan saran dari bawahan	0	0	4	33	24	4,393
LMX 5	Pemimpin dan bawahan saling menghormati	0	0	1	33	27	4,459
LMX 6	Pemimpin berlaku adil terhadap karyawan	0	0	3	4	27	4,508
LMX 7	Pemimpin terbuka dalam berkomunikasi dengan bawahan	0	0	0	28	33	4,525
LMX 8	Pemimpin bijaksana dalam menyelesaikan masalah	0	0	0	29	32	4,525

LMX 9	Pemimpin memberikan reword kepada bawahan yang memiliki kinerja yang baik	0	0	0	34	27	4,459
LMX 10	Pemimpin professional dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah	0	0	0	31	30	4,459
Total Mean							4,4672

Pada Tabel 1 di atas, dapat diketahui bahwa variabel Leader-Member Exchange (LMX) memiliki 10 pernyataan yang dijawab oleh responden di perusahaan CV 51 Grup Ambon. Dari kesepuluh pernyataan kuesioner tersebut, dapat dilihat bahwa total nilai rata-rata atau nilai mean secara keseluruhan pada variabel ini adalah 4,4672, yang berada pada interval antara $> 4,2-5$. Nilai mean terendah terdapat pada indikator LMX1 dengan nilai sebesar 4,246, yang berada pada kategori "setuju". Hal ini menunjukkan bahwa sebagian responden merasa bahwa pemimpin perusahaan memperhatikan dan memahami masalah yang dihadapi oleh responden, yang merupakan aspek yang penting dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan.

Sedangkan untuk pernyataan kuesioner dengan nilai mean tertinggi, terdapat pada indikator LMX3, LMX5, LMX6, LMX7, dan LMX8, yang memiliki nilai rata-rata sebesar 4,525 dan berada pada kategori "sangat setuju". Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa pemimpin perusahaan CV 51 Grup Ambon memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Pemimpin dianggap mampu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengemukakan masalah-masalah yang dihadapi, terutama yang berkaitan dengan pekerjaan.

Work Engagement

Work Engagement (Keterlibatan Kerja) adalah konsep dalam psikologi kerja yang merujuk pada suatu keadaan positif, penuh semangat, dan memuaskan yang dialami individu dalam konteks pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi umumnya menunjukkan antusiasme, dedikasi, serta konsentrasi yang kuat dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Keterlibatan kerja mencerminkan keterikatan emosional dan kognitif terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi. Hasil analisis terhadap variabel *Work Engagement* dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Deskriptif Variabel *Work Engagement*

Indikator	Pernyataan	Frekuensi Jawaban					Mean
		1	2	3	4	5	
WE1	Saya merasa penuh antusias (semangat) dalam bekerja	0	0	4	31	26	4,361
WE2	Saya memandang pekerjaan saya sangat penting dan berguna	0	0	3	35	23	4,377
WE3	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa bersemangat untuk segera pergi ke tempat kerja	0	0	3	33	25	4,361
WE4	Saya merasa bangga dengan pekerjaan saya	0	0	4	34	23	4,246
WE5	Saya merasa perlu mengeluarkan seluruh kemampuan terbaik saya untuk bisa sukses dalam pekerjaan saya	0	0	5	33	28	4,361
WE6	Ketika sedang bekerja, saya merasa sangat senang dengan pekerjaan saya	0	0	3	30	28	4,295
WE7	Saya mengalami kesulitan untuk berpisah/melepaskan diri dari pekerjaan saya	0	0	4	39	18	4,230
WE8	Saya kerap mencoba untuk melakukan sesuatu atau tetap melanjutkan pekerjaan dengan penuh semangat, meskipun segala sesuatunya tidak berjalan sebagaimana mestinya	0	0	4	42	15	4,180
WE9	Saya dapat mengatur emosi saya dengan baik walaupun diperhadapkan dengan banyak pekerjaan.	0	0	5	40	16	4,180
WE10	Saya tidak pernah mengeluh dengan beban kerja yang diberikan kepada saya	0	0	5	33	23	4,311
Total Mean							4,2862

Berdasarkan Tabel 2, dapat diketahui bahwa pada variabel work engagement terdapat sepuluh (10) pernyataan kuesioner. Dari kesepuluh pernyataan tersebut, nilai total mean variabel work engagement berada pada interval antara $>4,2-5$, dengan nilai rata-rata sebesar 4,2862. Untuk pernyataan kuesioner dengan nilai mean tertinggi, terdapat pada indikator WE1, WE2, WE3, dan WE5, yang masing-masing memiliki nilai mean sebesar 4,361. Sementara itu, nilai mean terendah terdapat pada indikator WE4, WE7, WE8, dan WE9, yang memiliki nilai mean sebesar 4,180, dan berada pada kategori "setuju".

Hasil ini menunjukkan bahwa work engagement atau keterikatan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam perusahaan. Dengan adanya work engagement, karyawan akan merasa terikat dengan pekerjaan mereka, sehingga mereka akan lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dihadapi. Perilaku tersebut tercermin dalam semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan penghayatan (absorption) yang tinggi dalam pekerjaan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan di perusahaan.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Convergent Validity

Pengujian pada *convergent validity* dapat diukur dengan melihat masing-masing nilai pada *outer loading*. Uji *convergent validity* dapat dikatakan valid jika nilai masing-masing *outer loading* diatas 0,5. Nilai *outer loading* dari masing-masing indikator-indikator variabel dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Nilai Outer Loading Masing-Masing Indikator

Variabel	Indikator	Outer Loading	Kesimpulan
Leader Member Exchage	LMX 1	0.820	Valid
	LMX 2	0.797	Valid
	LMX 3	0.770	Valid
	LMX 4	0.829	Valid
	LMX 5	0.820	Valid
	LMX 6	0.836	Valid
	LMX 7	0.832	Valid
	LMX 8	0.832	Valid
	LMX 9	0.726	Valid
	LMX 10	0.726	Valid
Work Engagement	WE 1	0.738	Valid
	WE 2	0.798	Valid
	WE 3	0.800	Valid
	WE 4	0.751	Valid
	WE 5	0.715	Valid
	WE 6	0.749	Valid
	WE 7	0.819	Valid
	WE 8	0.864	Valid
	WE 9	0.883	Valid
	WE 10	0.819	Valid

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS,2024

Hasil pada Tabel 3 terlihat bahwa indikator-indikator pada variabel LMX dan WE memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,5, yang menunjukkan bahwa kriteria dalam pengujian validitas konvergen (*convergent validity*) telah terpenuhi. Hal ini berarti bahwa setiap indikator pada masing-masing variabel telah memenuhi syarat validitas yang baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator tersebut dinyatakan "VALID" dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Discriminant validity

Suatu indikator dikatakan memenuhi syarat *discriminant validity* apabila nilai cross loading indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan nilai pada variabel lainnya (Ghozali, 2014). Selain itu, nilai akar AVE (*Average Variance Extracted*) pada tabel *Fornell-Larcker Criterion* dari setiap variabel harus lebih besar daripada korelasinya dengan variabel lain. Dengan demikian, untuk memastikan bahwa *discriminant validity* terpenuhi, perlu dilakukan pemeriksaan terhadap nilai cross loading dan nilai akar AVE yang terdapat pada tabel *Fornell-Larcker Criterion*.

Data terkait nilai *Fornell-Larcker Criterion* dan *cross loading* yang dihasilkan dari proses pengujian dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Nilai Fornell-Larcker Criterion

	LMX	WE
LMX	0.800	
WE	0.559	0.795

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS,2024

Berdasarkan tabel di atas mengenai nilai *Fornell-Larcker Criterion*, dapat diketahui bahwa akar AVE untuk variabel LMX adalah 0,800 lebih besar jika dibandingkan dengan WE yaitu 0,795.

Tabel 5. Nilai Cross Loading

Indikator	Variabel		
	IWB	LMX	WE
LMX 1	0.499	0.820	0.584
LMX 2	0.551	0.797	0.646
LMX 3	0.517	0.770	0.611
LMX 4	0.346	0.829	0.338
LMX 5	0.296	0.820	0.323
LMX 6	0.263	0.836	0.288
LMX 7	0.221	0.832	0.222
LMX 8	0.221	0.832	0.222
LMX 9	0.027	0.726	0.194
LMX 10	0.027	0.726	0.194
WE 1	0.362	0.473	0.738
WE 2	0.434	0.482	0.798
WE 3	0.393	0.460	0.800
WE 4	0.416	0.371	0.751
WE 5	0.575	0.360	0.715
WE 6	0.364	0.525	0.749
WE 7	0.510	0.309	0.819
WE 8	0.504	0.399	0.864
WE 9	0.573	0.444	0.883
WE 10	0.668	0.568	0.819

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS,2024

Dari hasil *cross loading* yang terdapat pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa setiap indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* yang lebih besar dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel-variabel lainnya. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi syarat *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian, setiap indikator pada variabel tersebut dapat digunakan untuk analisis selanjutnya karena telah dinyatakan "VALID".

Composite reliability

Pengujian terakhir pada proses mengevaluasi *outer model* yaitu pengujian *composite reliability*. Pengujian *composite reliability* dilakukan untuk melihat konsistensi melakukan pengukuran pada variabel penelitian. *composite reliability* diukur dengan melihat masing-masing nilai *composite reliability* pada *construct reliability and validity*. Hasil uji *composite reliability* dapat dikatakan "valid" atau "reabel" apabila nilai masing-masing *composite reliability* tiap indikator per variabel "diatas 0,7". Berikut ini penyajian nilai masing-masing indikator dari *composite reliability*:

Tabel 6. Nilai Variance Extarcted, Composite Reliability dan Cronbach"s Alpha

Variabel	Cronbach's alph	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)	Kesimpulan
LMX	0.947	0.985	0.947	0.640	Reliabel
WE	0.935	0.942	0.945	0.633	Reliabel

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS,2024

Berdasarkan Tabel 6, dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* dan Cronbach's alpha dari semua indikator pada setiap variabel, yaitu LMX dan WE, lebih dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa

indikator-indikator tersebut telah memenuhi syarat dan dapat diterima sebagai "valid dan reliabel." Di sisi lain, nilai *R-Square* untuk variabel WE sebesar 0,312 menunjukkan bahwa 31,2% variasi keterlibatan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel LMX. Nilai *R-Square Adjusted* yang sebesar 0,301 menunjukkan adanya sedikit penyesuaian, namun tetap mencerminkan kontribusi LMX terhadap WE secara signifikan.

Secara keseluruhan, nilai *R-Square* pada kedua variabel endogen berada dalam kategori sedang (moderate), sesuai dengan kategori yang diungkapkan oleh Chin (1998). Ia menyatakan bahwa nilai *R-Square* sebesar 0,19 termasuk rendah, 0,33 sedang, dan 0,67 tinggi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model ini memiliki kemampuan prediktif yang memadai untuk menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

Uji Hipotesa

Uji hipotesa bertujuan untuk menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Uji hipotesa dalam penelitian ini dapat dilihat dari nilai *t-statistics*. Tingkat signifikan yang digunakan dalam uji ini adalah $\alpha=5\%$. Hipotesa penelitian ini dapat diterima jika *t-statistics* pada >1.96 . Berikut ini adalah koefisien pengaruh (*original sample estimate*) dan nilai *t-statistics* pada masing-masing variabel:

Tabel 7. Hipotesis Uji Langsung (Direct Effect)

Hipotesa	Keterangan	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	T statistic (IO/STDEV)	P Values	Kesimpulan
H2	Leader Member Exchange (LMX) → Work Engagement (WE)	0.559	0.584	0.067	8.376	0.000	Terima H ₁

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS, 2024

Berdasarkan hasil uji t-statistics, tingkat signifikansi peran *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap *Work Engagement* (WE) adalah sebesar 8,376, yang menunjukkan bahwa nilai t-statistics lebih besar dibandingkan dengan nilai t-tabel yang telah ditentukan, yaitu 1,96. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif antara LMX terhadap WE, karena nilai t-statistics yang jauh di atas 1,96 dan p-value $< 0,05$. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan positif antara atasan dan bawahan dapat berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan produktivitas. Selain itu, hubungan timbal balik yang berkualitas antara pemimpin dan karyawan akan mendorong karyawan untuk memberikan perhatian yang lebih bagi perusahaan. Hubungan yang baik ini juga dapat menciptakan keterikatan emosional yang lebih kuat, sehingga dapat meningkatkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi di perusahaan CV 51 Grup Ambon. Dengan demikian, Hipotesis dapat diterima.

Pembahasan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima. Ini menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange* (LMX) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Work Engagement* (WE). Hasil ini didukung oleh nilai t-statistics sebesar 8,376 yang diperoleh dari pengujian bootstrapping, yang jauh lebih besar dibandingkan dengan nilai t-tabel yang telah ditetapkan, yaitu 1,96. Selain itu, p-value yang diperoleh sebesar 0,00 juga lebih kecil dari nilai kriteria yang telah ditetapkan, yaitu 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan signifikan dan positif antara LMX dan WE, yang menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan berpengaruh langsung terhadap tingkat keterlibatan kerja karyawan.

Dalam analisis deskriptif, berdasarkan hasil jawaban dari 61 responden terkait variabel *Leader-Member Exchange*, hampir seluruh indikator LMX memiliki nilai mean yang tergolong dalam kategori "sangat penting." Beberapa indikator yang memperoleh nilai mean tertinggi adalah LMX2, LMX3, LMX5, LMX7, dan LMX8. Salah satu pernyataan dari indikator tersebut adalah "Pemimpin terbuka dalam berkomunikasi dengan bawahan." Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa mereka dapat berdiskusi dan menyampaikan hal-hal terkait pekerjaan kepada pemimpin tanpa rasa takut atau khawatir kehilangan kepercayaan diri. Dengan kata lain, komunikasi yang terbuka antara pemimpin dan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif.

Namun, indikator dengan nilai mean terendah pada variabel LMX ditemukan pada LMX1, yang mencatat nilai mean sebesar 4,2 dan masih termasuk dalam kategori "sangat penting." Pernyataan dalam indikator LMX1 adalah "Pemimpin memperhatikan dan memahami masalah serta kebutuhan bawahan." Meskipun nilai mean pada indikator ini lebih rendah dibandingkan dengan indikator lainnya, hal ini tetap menunjukkan pentingnya perhatian pemimpin terhadap masalah dan kebutuhan karyawan. Ini mencerminkan bahwa seorang pemimpin yang baik tidak hanya menjadi pendengar yang baik, tetapi juga dapat membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi bawahan atau karyawan. Kualitas hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung.

Hubungan positif antara LMX dan WE yang ditemukan dalam penelitian ini sesuai dengan penelitian Kendrick (2013) dimana hasil penelitian didapatkan hubungan yang kuat antara *work engagement* dan LMX. Selain itu, hasil penelitian Dewi *et al.*, (2019) juga mengungkapkan adanya pengaruh *job characteristics* dan LMX terhadap *work engagement* pada karyawan PT Elang Perdana Tyre Industri dapat disimpulkan tingkat *job characteristics* berada pada tingkat rata-rata yang tinggi menunjukkan bahwa responden memiliki karakteristik rancangan kerja yang baik dan memotivasi secara intrinsik.

Liden dan Maslyn (1998) menyatakan bahwa kualitas hubungan *Leader-Member Exchange* (LMX) secara langsung memengaruhi perilaku kerja karyawan. Tingkat kedekatan hubungan antara atasan dan bawahan menentukan sejauh mana karyawan terlibat dan berkontribusi dalam lingkungan kerja. Pada hubungan LMX yang tinggi, karyawan cenderung tergabung dalam kelompok *in-group*, yaitu kelompok dengan hubungan yang erat dan positif dengan atasan. Anggota *in-group* umumnya menunjukkan loyalitas yang kuat dan bersedia mengambil tanggung jawab tambahan di luar tugas formal mereka sebagai wujud komitmen terhadap tim dan organisasi. Sebaliknya, jika kualitas LMX rendah, karyawan akan masuk dalam kelompok *out-group*. Hubungan dalam kelompok ini cenderung lebih formal dan terbatas, yang berdampak pada menurunnya motivasi kerja serta rendahnya respons terhadap harapan organisasi. Kondisi ini berpotensi menurunkan produktivitas dan efektivitas kinerja secara keseluruhan.

Menurut Katrinli *et al.* (2010), hubungan yang berkualitas antara atasan dan bawahan didasarkan pada kepercayaan serta komitmen timbal balik. Hubungan ini dikenal sebagai *Leader-Member Exchange* (LMX), yang menitikberatkan pada pentingnya interaksi yang positif antara pemimpin dan anggota tim. Dalam konteks LMX yang tinggi, karyawan menerima dukungan tidak hanya secara formal, seperti arahan kerja dan evaluasi kinerja, tetapi juga secara informal melalui bimbingan dan empati. Dukungan tersebut menciptakan suasana kerja yang aman secara psikologis, sehingga mendorong karyawan untuk menunjukkan performa optimal. Ciri khas dari hubungan LMX yang kuat adalah adanya komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan. Komunikasi yang bersifat transparan dan berlangsung dua arah ini memperkuat kepercayaan serta membentuk ikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap tingkat keterlibatan (*engagement*) mereka dalam organisasi.

SIMPULAN

Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange* (LMX) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* (WE). Hal ini dibuktikan melalui nilai *t-statistic* sebesar 8,376, yang jauh melampaui ambang batas *t-table* sebesar 1,96, serta nilai *p-value* sebesar 0,00 yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D., & Mittal, A. (2020). Leader–Member Exchange, Work Engagement, and Psychological Withdrawal Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00423>
- Andriani, R., Ahman, E., & Santoso, B. (2020). *Conditional Process Pada Manajemen SDM: Perspektif Polychronicity, Kepuasan Kerja, Engagement Karyawan, Lingkungan Kerja, dan Turnover Intention*. Gracias Logis Kreatif.

- Arifah, D. A., & Romadhon, C. (2015). Pengaruh komitmen organisasi, komitmen profesional dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening (studi empiris pada kantor akuntan publik di Semarang). In *2nd Conference in Business, Accounting, and Management 2015*. Sultan Agung Islamic University.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Brennan, A., Garavan, T., Egan, T., O'Brien, F., & Ullah, I. (2023). A conservation of resources perspective on public sector employee work engagement. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12594>
- Casimir, G., Ngee Keith Ng, Y., Yuan Wang, K., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 366-385. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2012-0054>
- Chen, J. K., & Sriphon, T. (2022). Authentic leadership, trust, and social exchange relationships under the influence of leader behavior. *Sustainability*, 14(10), 5883. <https://doi.org/10.3390/su14105883>
- Day, D. V., & Miscenko, D. (2016). Leader-member exchange (LMX): Construct evolution, contributions, and future prospects for advancing leadership theory. *The Oxford handbook of leader-member exchange*, 9-28.
- Deligero, J. C. L., & Laguador, J. M. (2014). Work engagement among employees and its relationship with work units' performance of a higher education institution. *International Journal of Management Sciences*, 3(12), 909-917.
- Dewi, N. K., Hermawan, A., & Affandi, M. J. (2019). Pengaruh job characteristics dan leader member exchange (LMX) terhadap work engagement di PT Elang Perdana tyre industry. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 5(3), 430-430. <https://doi.org/10.17358/jabm.5.3.430>
- Febriansyah, H., & Henndy Ginting, P. (2020). *Tujuh Dimensi employee engagement*. Prenada Media.
- Huang, S. Y., Huang, C. H., & Chang, T. W. (2022). A new concept of work engagement theory in cognitive engagement, emotional engagement, and physical engagement. *Frontiers in Psychology*, 12, 663440. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.663440>
- Kendrick, K. C. (2013). *The relationships between employee engagement, work engagement, and leader-member exchange*. The Chicago School of Professional Psychology.
- Khusanova, R., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2021). Work engagement among public employees: Antecedents and consequences. *Frontiers in psychology*, 12, 684495. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.684495>
- Kuok, A. C., & Taormina, R. J. (2017). Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought*, 10(2), 262-287. <https://doi.org/10.5964/psyc.v10i2.236>
- Lestari, E. R. (2019). *Manajemen inovasi: Upaya meraih keunggulan kompetitif*. Universitas Brawijaya Press.
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)
- Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111-120.
- Pratikna, R. N. (2015). Leader-member exchange sebagai pemoderator dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap persepsi tentang rasa keadilan organisasional: studi literatur. *Bina Ekonomi*, 19(2), 105-114.
- Rahmat, A., & Seswandi, A. (2023). Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors In Employees Work Engagement. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 2(3), 151-162.
- Setiawan, E. W., & Hadi, L. P. (2017). *Pengaruh Transformational Leadership dan Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan di Moi Garden Surabaya* (Doctoral dissertation, Petra Christian University).
- Schermuly, C. C., & Meyer, B. (2016). Good relationships at work: The effects of Leader–Member Exchange and Team–Member Exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. *Journal of organizational behavior*, 37(5), 673-691. <https://doi.org/10.1002/job.2060>

- Wagner, B., & Koob, C. (2022). The relationship between leader-member exchange and work engagement in social work: A mediation analysis of job resources. *Heliyon*, 8(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08793>
- Wardhana, R. D. H., Tarmidi, E., & Sumiyati, S. (2017). Upaya meningkatkan kinerja dengan cara memberikan motivasi kerja dan menumbuhkan komitmen organisasional pegawai dinas perhubungan provinsi jawa barat. *Journal of Business Management Education (JBME)*, 1(2), 91-96. <https://doi.org/10.17509/jbme.v1i2.5969>