

PERAN MEDIASI KETERLIBATAN KERJA DALAM HUBUNGAN ANTARA TRANSFORMASI KEPEMIMPINAN, PERTUKARAN ANGGOTA LEADER, DAN KINERJA PEKERJAAN

THE MEDIATION ROLE OF WORK ENGAGEMENT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, LEADER- MEMBER EXCHANGE, AND JOB PERFORMANCE

Dody Kuswady^{*)1}, Hidajat Hendarsjah^{*)}

^{*)}Magister Manajemen, Universitas Sebelas Maret Surakarta
Jl. Ir. Sutami No.36 A, Pucangawit, Kec. Jebres, Kota Surakarta, Jawa Tengah 57126, Indonesia

Abstract: *This research aims to find out the effect of transformational leadership and leader-member exchange on the job performance of employees in textile and garment manufacturing companies. This research is expected to be useful to inspire managers to prepare good steps and strategies to improve employee job performance and develop employees. The research was conducted on employees of textile and garment manufacture with a sample of 337 people. The research method uses regression test and analysis of the mediation of Baron and Kenny. The results of the study show that the job performance variable is not influenced by transformational leadership and is influenced by the leader-member exchange. The leader-member exchange variable is influenced by the transformational leadership variable. Work engagement variable is influenced by transformational leadership and not influenced by leader-member exchange. Work engagement mediating variable is as a mediator of transformational leadership relationship to job performance and not as a mediator of leader-member exchange relationship to job performance.*

Keywords: *job performance, leader-member exchange, manufacture textile, transformational leadership, work engagement*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh *transformational leadership* dan *leader-member exchange* pada *job performance* karyawan di perusahaan *manufacture textile* dan garmen. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menginspirasi manajer untuk mempersiapkan langkah dan strategi yang baik untuk meningkatkan *job performance* karyawan dan mengembangkan karyawan. Penelitian dilakukan pada karyawan *manufacture textile* dan garmen dengan sampel sebanyak 337 orang. Metode penelitian menggunakan uji regresi dan analisis pemediasi Baron dan Kenny. Dari hasil penelitian menunjukkan variabel *job performance* tidak dipengaruhi oleh *transformational leadership* dan dipengaruhi oleh *leader-member exchange*. Variabel *leader-member exchange* dipengaruhi variabel *transformational leadership*. Variabel *work engagement* dipengaruhi oleh *transformational leadership* dan tidak dipengaruhi oleh *leader-member exchange*. Variabel mediasi *Work engagement* sebagai pemediasi hubungan *transformational leadership* terhadap *job performance* dan tidak sebagai pemediasi hubungan *leader-member exchange* terhadap *job performance*.

Kata kunci: *job performance, leader-member exchange, manufacture textile, transformational leadership, work engagement*

¹ Alamat Korespondensi:
Email: dodykuswady@gmail.com

PENDAHULUAN

Perusahaan *manufacture textile* dan industri garmen merupakan industri padat karya, sangat memerlukan sumber daya manusia yang handal. Dalam hal ini sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat potensial dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dan sumber daya ini harus dikelola sebaik mungkin dengan memperhatikan faktor sumber keuangan, produksi, teknologi, dan pemasaran (Sukoco dan Dea, 2017).

Perusahaan *manufacture textile* dan industri garmen saat ini mengalami penurunan keuntungan dengan kompetisi global yang tidak bisa dihindarkan (BPS, 2020). Kinerja karyawan semakin tidak baik akibat dari pengelolaan sumber daya manusia di manajemen perusahaan yang perlu dibenahi. Perusahaan membutuhkan karyawan yang dapat diarahkan dan memiliki pemahaman terkait dengan pekerjaan, idealnya karyawan memiliki hubungan psikologis terhadap pekerjaannya, bersedia untuk mendapatkan *transformational leadership* dengan standar kinerja yang berkualitas.

Perusahaan membutuhkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan (Bakker *et al.* 2009). *Transformational leadership* merupakan hal yang penting untuk mengelola sumber daya manusia di suatu organisasi dan membutuhkan pemimpin yang bisa menjadikan karyawan kreatif dan berinovasi untuk tujuan organisasi.

Dengan demikian hubungan *transformational leadership* dan *leader-member exchange* merupakan penentu utama *job performance*. Terdapat hubungan yang positif antara *transformational leadership* dan *job performance* (Long *et al.* 2014); (Pitoyo, 2016). Hubungan antara atasan dengan bawahan lebih dari sekedar pertukaran komoditas, tapi juga sistem nilai. Pemimpin *transformational* mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi bawahan untuk mencapai tujuan, dan melampaui tujuan yang di standarkan (Humphreys, 2002); (Hai-Jiang *et al.* 2017).

Proses mediasi *work engagement* antara *transformational leadership* pada *job performance*, secara khusus memberikan dukungan dan inspirasi serta menampilkan emosi yang positif melalui perilaku *transformational* (Bass *et al.* 2003). Karyawan menganggap pekerjaan mereka lebih menantang dan memuaskan, sehingga

menghasilkan keterlibatan pekerjaan (Susyanto, 2019). Menurut Gibson *job performance* adalah hasil pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan keefektifan dalam kinerja lainnya (Gibson, 2003). *Performance* dapat diartikan juga sebagai hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati dan dapat diukur. Berdasarkan keterangan sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk mengkaji dan menganalisis berkaitan dengan *job performance*.

Dalam hal ini, peneliti berusaha mengkombinasi beberapa model penelitian terdahulu yang dijadikan acuan utama penelitian ini, sehingga judul penelitiannya adalah "*The effect of work engagement in the relationship between transformational leadership, leader-member exchange, and job performance*" studi pada karyawan *manufacture textile* dan garmen di Solo Raya. Penelitian dilakukan digroup PT. Kusumahadi Santosa dengan 4 anak perusahaan yaitu: PT. Kusumahadi Santosa, PT. Kusuma Putra Santosa, PT. Pamor, dan PT. Danarhadi karena perusahaan ini mengalami penurunan keuntungan dan kinerja kerja karyawan yang menurun, dan perusahaan ini menjadi salah satu barometer di daerah Solo Raya yang memiliki *manufacture textile* dan garmen (*intergrated*) yang sudah lama berdiri sejak tahun 1980.

Kebaruan dalam penelitian ini (1) Penelitian ini menguji peran mediasi *work engagement*, dalam hubungan antara *transformational leadership*, *leader-member exchange* dan *job performance*. (2) Memberikan wawasan tentang bagaimana *transformational leadership* dan *leader-member exchange* memengaruhi *job performance* di perusahaan *manufacture textile* dan garmen.

Melihat dari isu yang dijabarkan dan mengacu pada beberapa penelitian sebelumnya, artikel ini ingin mengetahui: (1) Apakah terdapat pengaruh secara langsung antara *transformational leadership* dengan *leader member exchange*?; (2) Apakah terdapat pengaruh secara langsung antara *transformational leadership* dengan *job performance*?; (3) Apakah terdapat pengaruh secara langsung antara *leader member exchange* dengan *job performance*?; (4) Apakah terdapat pengaruh secara langsung antara *transformational leadership* dengan *work engagement* ?; (5) Apakah terdapat hubungan secara langsung antara *leader-member exchange* dengan *work engagement* ?; (6) Apakah terdapat pengaruh secara langsung antara *work engagement* mempunyai dengan

job performance?; (7) Apakah *work engagement* memediasi hubungan antara *leader member exchange* dan *job performance?*; (8) Apakah *work engagement* memediasi hubungan antara *leader member exchange* dan *job performance?*

Penelitian ini bertujuan mengetahui (1) Pengaruh *transformational leadership* dengan *leader-member exchange*. (2) Pengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance*. (3) Pengaruh antara *leader-member exchange* terhadap *job performance*. (4) Pengaruh antara *transformational leadership* terhadap *work engagement*. (5) pengaruh antara *leader-member exchange* terhadap *work engagement*. (6) Pengaruh antara *work engagement* terhadap *job performance*. (7) Pengaruh *work engagement* memediasi hubungan antara *transformational leadership* dengan *job performance* (8) Pengaruh *work engagement* memediasi hubungan antara *leader-member exchange* dan *job performance*.

METODE PENELITIAN

Populasi penelitian sebanyak 2.122 karyawan dengan sampel penelitian ini berjumlah 337 orang diambil dari group PT. Kusumahadi Santosa dengan 4 anak perusahaan, yaitu PT. Kusumahadi Santosa, PT. Kusuma Putra Santosa, PT. Pamor, dan PT. Danarhadi. Data yang yang digunakan adalah data primer dengan teknik pengumpulan data secara questioner. Waktu penelitian bulan Mei sampai bulan juli 2021.

Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel independent *Transformational Leadersip* ada 5 pertanyaan questioner diukur dengan 5 skala Likert (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju. Variabel independent *Leader-Member Exchange* ada 7 pertanyaan kusioner dikur dengan 5 skala Likert dimulai poin 1=Jarang, 2= Kadang Kadang, 3=Cukup, 4= Sering, 5=Sangat Sering. Variabel dependent *Job Performance* ada 16 pertanyaan questioner diukur dengan 4 skala Likert poin 1= Sangat tidak setuju 2= Tidak setuju 3= Setuju 4= Sangat Setuju. Variabel mediasi *Work Engagement* ada 18 pertanyaan questioner dikur dengan 7 skala Likert mulai poin 1=Tidak pernah, 2=hampir tidak pernah, 3=Jarang, 4=Terkadang. 5=Sering. 6=Sangat Sering, 7= Selalu. 17 pernyataan variabel *Work Engagement*. Pernyataan semua variabel diberikan kepada semua karyawan dan pimpinan dibawah Manager.

Uji Reliabilitas mengukur konsistensi dari setiap data dan untuk data reliabilitas dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode *Cronbach Alpha* dengan *Cronbach Alpha* nilai minimum > 0,6 untuk melihat bahwa data tersebut dapat diandalkan dan konsisten. Selanjutnya yaitu validitas untuk mengukur bahwa data itu sesuai dan relevan dengan penelitian. Uji validitas menggunakan analisis faktor. Uji hipotesis mediasi menggunakan metode Baron dan Kenny.

Metode Baron dan Kenny digunakan untuk menguji pengaruh mediasi (*work engagement*) pada pengaruh variable independen (*transformational leadership* dan *leader-member exchange*) terhadap variable dependen (*job performance*) melalui tahapan model regresi berikut: (1) melakukan regresi variable independen terhadap variable dependen; (2) melakukan regresi variable independent terhadap mediasi. Analisis regresi ini, menghasilkan nilai estimasi prediktor; (3) melakukan regresi variabel mediasi terhadap variabel dependent. Analisis regresi ini menghasilkan nilai prediktor; dan (4) melakukan regresi variabel independen dan variabel mediasi sebagai prediktor terhadap variabel dependen. Rumus yang digunakan untuk menghitung dalam persamaan regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + \dots + b_n X_n + e$$

Keterangan: Y (Dependen); a (Konstanta); b1 (Koefisien regresi X_1 terhadap Y); X_1 (independen); e (Standart error)

Hipotesis Penelitian

Transformational Leadership dan *Leader Member Exchange*

Kepemimpinan *transformational* terdiri dari sekumpulan perilaku yang dapat memfasilitasi pengembangan hubungan *LMX*, seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual (Basu dan Stephen, 2006); (Howell dan K. E, 1999) Fokus perilaku kepemimpinan terhadap kebutuhan individu, kepemimpinan *transformational* tidak hanya bisa meningkatkan hubungan interpersonal antar pemimpin dan pengikut mereka, tetapi juga membantu mereka untuk mengembangkan tingkat kepercayaan, rasa hormat, dan loyalitas. Sehingga dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis pertama:

H1: *Transformational Leadership* memiliki asosiasi positif dengan *Leader-member exchange*.

Transformational Leadership dan Job Performance

Karakteristik kepemimpinan *transformational* memiliki hubungan yang signifikan dengan tingkat kontribusi yang tinggi pada karyawan dan prestasi kerja (Long *et al.* 2014). Kepemimpinan *transformational* pemimpin organisasi dapat memberikan pengaruh terhadap prestasi kerja (Siswatiningsih *et al.* 2018); (Lai *et al.* 2020). Hal ini dapat terjadi karena banyak faktor, namun dalam hal ini *transformational leadership* belum cukup mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja kerja. sehingga dirumuskan hipotesis kedua :

H2: *Transformational Leadership* memiliki asosiasi positif dengan *job performance*

Leader- Member exchange dan Job Performance

Individu yang menghargai komponen pekerjaan yang berbeda mungkin juga mengalami perbedaan hasil kinerja berdasarkan hubungan *LMX* mereka karena tergantung pada pemimpin langsung. Seperti disebutkan sebelumnya, nilai-nilai di tempat kerja adalah keyakinan stabil yang dianut individu tentang hasil tempat kerja yang diinginkan dan perilaku yang diperlukan untuk mencapainya (Venkataramani *et al.* 2010). Dalam studi saat ini, kami telah mengadopsi taksonomi pertumbuhan, status, dan nilai-nilai keamanan (Melanie dan Hansen, 2011); (Manhardt, 1972), dan berdasarkan definisi mereka, itu akan tampak bahwa beberapa nilai, dan tujuan yang dihasilkan, lebih bergantung pada pemimpin langsung. Pengikut yang menghargai status, cenderung mencari penawaran dari bimbingan pemimpin mereka dan tujuan seputar pencapaian status. Dengan demikian, bagi individu yang menghargai status, hubungan *LMX* kemungkinan menawarkan jalan untuk mengumpulkan sumber daya dan peluang diperlukan untuk mencapai status yang meningkatkan pengaruh *LMX* terhadap kinerja yang dinilai supervisor.

Demikian pula, pertumbuhan dalam peran yang baru dibentuk sebagian besar merupakan fungsi dari peluang ditawarkan oleh pemimpin langsung seseorang. *LMX* sebagian besar berakar pada kepercayaan, dan pengikut dipercaya mungkin lebih mungkin untuk memanfaatkan peluang pertumbuhan yang mengarah ke peningkatan kinerja pengawas. Berdasarkan peran penting yang dimainkan supervisor dalam memuaskan nilai pertumbuhan dan status, kami berhipotesis ketiga: H3: *Leader-Member Exchange* memiliki asosiasi positif dengan *job performance*.

Transformational Leadership dan Work Engagement

Sebuah visi memberikan gambaran masa depan yang terdiri dari nilai, harapan dan cita-cita. Motivasi dari pemimpin memberikan inspirasi yang mampu membangun dan menyampaikan harapan yang menantang dan menginspirasi bawahan untuk mencapai lebih dari yang mereka pikirkan (Bass *et al.* 2003). Pemimpin juga harus mampu menunjukkan kemampuan daya pikir kreatif dan inovatif dalam membantu bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi serta perhatian yang tinggi untuk memotivasi bawahan menjadi lebih baik (Santoni *et al.* 2021). Motivasi pemimpin seperti itu sering diharapkan bergantung pada visi idealis dan melakukan komunikasi persuasif untuk memengaruhi pengikut untuk dalam pekerjaan mereka. Shamir berpendapat bahwa supervisor menggunakan persuasi verbal dan secara emosional bertindak sebagai sumber yang kuat untuk memberikan dan memotivasi bawahannya, oleh karena itu mengembangkan bawahan didalam ruang lingkup kerja mereka (Shamir *et al.* 1993). Selain itu keterlibatan kerja para pemimpin menjadi kunci untuk hubungan pemimpin-pengikut yang positif dan sarana untuk mempromosikan keterlibatan dan kinerja karyawan. Keterlibatan kerja di tingkat manajerial dapat menjadi titik awal yang bermanfaat untuk mendorong budaya keterlibatan organisasi (Gutermann *et al.* 2017). Dengan demikian, perilaku motivasi inspirasional dianggap terkait dengan penyerapan, ini aspek ketiga dari keterlibatan kerja. *Transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* (Pitoyo, 2016), sehingga muncul hipotesis keempat pada penelitian ini yaitu:

H4 : *Transformational Leadership* memiliki asosiasi positif dengan *work engagement*.

Leader Member Exchange dan Work engagement

Dukungan manajer ada saat karyawan menganggap manajer langsung mereka sebagai seseorang yang memimpin dengan memberi contoh, menawarkan dukungan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, efektif secara pribadi, dan baik dalam pengembangan orang-orang. Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan sering dipelajari melalui teori *LMX*. Hubungan ini kita sebut sebagai kualitas tinggi, yang mencerminkan kepercayaan, rasa hormat, dan loyalitas, atau kualitas rendah, yang mencerminkan ketidakpercayaan, rasa hormat yang rendah, dan loyalitas yang rendah (Marlow dan L, 2005) Pada

penelitian ini dirumuskan hipotesis kelima :

H5: *Leader-member exchange* memiliki asosiasi positif dengan *work engagement*.

Work Engagement dan Job Performance

Sumber daya kognitif cenderung melibatkan keterlibatan karyawan, emosional dan fisik mereka untuk peran kerja mereka, menunjukkan tingkat energi, antusiasme, dan tingginya dedikasi (Demerouti dan Arnold, 2007). Akibatnya, karyawan cenderung mengalami keterikatan yang kuat dengan tujuan terkait tugas dan untuk mencapai kinerja tugas yang lebih tinggi (Christian *et al.* 2011). Selain itu, karyawan yang terlibat menghasilkan sumber daya dengan mencapai tujuan dan melakukan tugas secara efisien. Pada penelitian ini dirumuskan hipotesis keenam :

H6 : *Work engagement* memiliki asosiasi positif dengan *job performance*.

Work Engagement sebagai mediasi Transformational Leadership dengan Job Performance

Kepemimpinan *transformational* yang berhubungan dengan berbagai perilaku individu / organisasi, peran mediasi keterlibatan kerja telah didokumentasikan dalam berbagai penelitian. Keterlibatan kerja ditemukan untuk memediasi hubungan antara kepemimpinan *transformational* dan kesuksesan pekerjaan karyawan secara subjektif ditunjukkan oleh kepuasan karir, sosial dan kesuksesan karir (Vincent-Hoper *et al.* 2012), kinerja peran ekstra perawat staf (Salvona, Lorente, dan Martinez, 2011), kinerja organisasi (Evelyn dan Hazel, 2015); dan praktik berorganisasi (Song *et al.* 2012). Adapun hipotesis ketujuh penelitian ini yaitu:

H7: *Work engagement* memediasi *transformational leadership* dengan *Job performance*.

Work Engagement sebagai mediasi Leader-Member Exchange dengan Job Performance

Dari perspektif pertukaran sosial, hubungan *LMX* berkualitas tinggi dapat berkontribusi memotivasi intrinsik pada karyawan sehingga melakukan pekerjaan mereka dengan baik, dan memungkinkan karyawan masuk hubungan *LMX* berkualitas tinggi yang terlibat dalam pekerjaan mereka. Itu telah dibuktikan supervisor dalam hubungan *LMX* berkualitas tinggi memberi pengikut mereka lebih intrinsik (pemberdayaan, pujian)

dan ekstrinsik (kenaikan gaji), yang menghasilkan lebih banyak hal positif sikap terhadap pekerjaan (Epitropaki dan R, 2005). Akhirnya, pengikut berkualitas tinggi hubungannya akan lebih menjadi optimis dan *self-efficacious* , dan kepercayaan diri seperti itu menjadi prediktor penting dari keterlibatan kerja. Pengembangan kualitas hubungan *leader* dan karyawan sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawan. *Work engagement* memediasi hubungan antara *leader member exchange* dan *job performance* (Yongky dan Agustina, 2021). Maka pada penelitian ini dirumuskan hipotesis kedelapan yaitu:

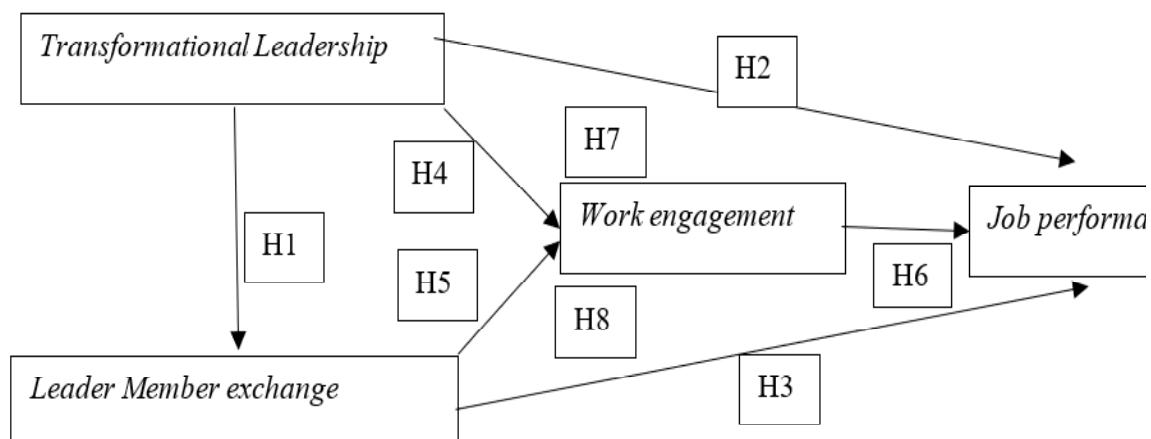
H8: *Work engagement* memediasi hubungan antara *leader-member exchange* dengan *job performance*.

Gambar 1 menunjukkan pengaruh hubungan antara *Transformasional Leadership*, *Leader-Member Exchange*, dan *Job Performance* dengan variabel pemediasi *Work Engagement*. Variabel pemediasi *Work Engagement* bisa memediasi hubungan antara *Transformasional Leadership* dan *Leader-Member Exchange* dengan *Job Performance*.

HASIL

Responden penelitian terdiri dari 337 orang dengan karakteristik yang berbeda-beda seperti disajikan di Tabel 1. Karakteristik responden adalah pimpinan dan karyawan dalam perusahaan *manufacture textile* dan garment, diambil dari group PT. Kusumahadi Santosa dengan 4 anak perusahaan yaitu PT. Kusumahadi Santosa, PT. Kusuma Putra Santosa, PT. Pamor, dan PT. Danarhadi. Dimana karakteristik tersebut dianggap cukup karena dalam penelitian ini fokusnya adalah untuk mengetahui pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan pertukaran anggota-pemimpin pada kinerja kerja dengan variabel mediasi keterlibatan kerja. Adapun tabel karakteristik responden dapat dilihat pada Tabel 1.

Dalam hasil uji validitas instrumen dengan menggunakan analisis faktor (Tabel 2) menunjukkan bahwa, sebagian item instrumen tidak dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut karena adanya *cross-loading*. *Cross-Loading* terjadi saat item memiliki lebih dari satu *loadings* yang signifikan (Hair *et al.* 2013). Tabel analisis faktor dapat dilihat pada Tabel 2.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian (Yasin dan Caputi, 2013); (Breevaart et al 2015); (Thrasher et al. 2020); (Eliyana et al 2019); (Gabel et al 2021).

Tabel 1. Karakteristik responden

Perusahaan	Kedudukan	Jumlah	Proporsional Responden
PT. Kusumahadi Santosa	Pimpinan	228	36
	Karyawan	423	67
	Total 1	651	103
PT. Kusuma Putra Santosa	Pimpinan	165	26
	Karyawan	314	50
	Total 2	479	76
PT. Pamor	Pimpinan	271	43
	Karyawan	506	81
	Total 3	777	124
PT. Danarhadi	Pimpinan	33	5
	Karyawan	182	29
	Total 4	215	34
	Grand Total	2122	337

Tabel 2. Hasil uji faktor analisis

Rotated Factor Matrixa				Rotated Factor Matrixa					
Factor				Factor					
	1	2	3	4		1	2	3	4
T1				0.681	W14				0.535
T3				0.774	W17				0.511
T4				0.746	J4	0.616			
L1		0.560			J6	0.594			
L2		0.711			J8	0.636			
L3		0.670			J9	0.570			
L4		0.626			J10	0.643			
W11			0.698		J11	0.574			
W12			0.708		J12	0.537			
W13			0.636		J16	0.501			

Hasil uji reliabilitas instrumen dengan menggunakan perspektif nilai minimum *Cronbach Alpha* 0,6 (Tabel 3), menunjukkan bahwa variabel *transformational leadership* reliabel (*Cronbach Alpha* = 0,818; $p > 0,6$). Hasil uji reliabilitas variabel *leader-member exchnage* reliabel(*Cronbach Alpha* = 0,772; $p > 0,6$). Hasil uji variabel *work engagement* reliabel (*Cronbach Alpha* = 0,758; $p > 0,6$). Hasil uji variabel kinerja kerja reliabel (*Cronbach Alpha* = 0,810; $p > 0,6$). Tabel hasil uji realibilitas dapat dilihat pada Tabel 3.

Uji Hipotesis 1 (Tabel 4) menunjukkan terdapat pengaruh positif *Transformational leadership* terhadap *Leader-member exchange* (Sig=0,000; $p < 0,05$). Kecenderungan pengikut merespon secara positif para pemimpin yang bisa menginspirasi dan memotivasi mereka (Judge dan Piccolo, 2004), dan ini dapat membangkitkan kebutuhan para pengikut sehingga mencoba membentuk hubungan berkualitas tinggi dengan pemimpin (Maslyn dan Uhl-Bien., 2001). Menurut Carter terdapat hubungan positif dari kepemimpinan *transformasional* di *Leader-Member exchange* (Carter, 2017).

Uji Hipotesis 2 (Tabel 4) menunjukkan tidak terdapat pengaruh positif *Transformational leadership* dengan *job performance* (Sig = 0,122; $p > 0,05$). Advani menunjukkan bahwa kepemimpinan *transformasional* berpengaruh memotivasi kinerja kerja secara efektif yang hasil dalam penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya (Avinash, 2015).

Transformasional Leadership pemimpin organisasi dapat memberikan pengaruh terhadap prestasi kerja. Hal ini dapat terjadi karena banyak faktor, namun dalam hal ini dapat *transformational leadership* belum cukup mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja kerja.

Uji Hipotesis 3 (Tabel 4) menunjukkan terdapat pengaruh yang positif *Leader-member exchange* terhadap *Job performance* (Sigma = 0,000; $p < 0,05$). Sejalan dengan konseptualisasi *Leader-member exchange* sebagai hubungan berdasarkan identitas bersama dan pertukaran sumber daya, studi pemeriksaan calon moderator secara konsisten menunjukkan bahwa hubungan *Leader-member exchange* yang berkualitas memiliki potensi untuk melindungi dari faktor-faktor yang dapat menyebabkan hasil kinerja yang lebih rendah dari ketergantungan yang mengikat pada pemimpin langsung mereka (Tanskanen *et al.* 2018). Misalnya memiliki sifat ekstrasversi tinggi telah terbukti mengalami peningkatan tingkat mentoring dan pengetahuan organisasi (Turban *et al.* 2017), menyiratkan bahwa individu-individu ini kurang bergantung pada pemimpin langsung mereka. Penelitian tentang efek moderasi dari ekstrasversi pada hubungan kinerja-*Leader-member exchange* menunjukkan bahwa kapan kualitas *LMX* tinggi, ekstrasversi tidak memengaruhi kinerja tugas. Namun, saat *LMX* kualitas rendah, individu dengan tingkat ekstrasversi rendah mengalami kinerja yang jauh lebih buruk (Bauer *et al.* 2006).

Tabel 3. Hasil uji reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha
<i>Transformational Leadership</i>	0,818
<i>Leader-member exchange</i>	0,772
<i>Work engagegment</i>	0,758
<i>Job Performance</i>	0,810

Tabel 4. Uji regresi

Variabel Independen	Variabel Dependen	Coefficients ^a	
		Standard coeficient β	Sig
<i>Transformational Leadership</i>	<i>Leader-member exchange</i>	0,468	0,000
<i>Transformational Leadership</i>	<i>Job Performance</i>	0,084	0,122
<i>Leader-member exchange</i>	<i>Job Performance</i>	0,231	0,000
<i>Transformational Leadership</i>	<i>Work Engagement</i>	0,126	0,021
<i>Lesader-member exchange</i>	<i>Work engagement</i>	0,093	0,087
<i>Work engagement</i>	<i>Job Performance</i>	0,191	0,000

Uji Hipotesis 4 (Tabel 4) menunjukkan terdapat pengaruh yang positif *Transformational leadership* terhadap *Work Engagement* (Sig = 0,021; $p < 0,05$). Menurut Avolio dan Bass, manajer yang merangsang secara intelektual menghasilkan iklim organisasi yang mendukung sehingga dapat berperan dalam pengembangan perasaan karyawan tentang keterlibatan kerja (Bass *et al.* 2003).

Uji Hipotesis 5 (Tabel 4) tidak terdapat pengaruh yang positif *leader-member exchange* terhadap *Work engagement* (Sig = 0,087; $p > 0,05$). Menurut Morrow hubungan yang dicirikan sebagai kualitas tinggi, mencerminkan kepercayaan rasa hormat, dan loyalitas, atau kualitas rendah, yang mencerminkan ketidakpercayaan, rasa hormat yang rendah, dan kurangnya loyalitas rasa hormat (Marrow dan L, 2005). Seorang manajer merupakan agen organisasi, perilaku mereka memainkan peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan (Batubara, 2020). Pengaruh positif *leader-member exchange* terhadap *work engagement* dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *leader-member exchange* yang diberikan perusahaan, maka akan meningkatkan *work engagement* para karyawan (Justina *et al.* 2019); (Denise dan Martin, 1994).

Uji Hipotesis 6 (Tabel 4) terdapat pengaruh positif *work engagement* terhadap *Job performance* (Sig = 0,000; $p < 0,05$). Karyawan yang terlibat cenderung mengabdikan sumber daya kognitif, emosional dan fisik mereka untuk peran kerja mereka, menunjukkan tingkat energi, antusiasme, dan dedikasi yang tinggi (Bakker *et al.* 2009). Akibatnya, karyawan cenderung mengalami konektivitas yang kuat dengan tujuan terkait tugas dan karenanya mencapai kinerja tugas yang lebih tinggi (Kusuma *et al.* 2021); (Christian *et al.* 2011). Selain itu, karyawan yang terlibat menghasilkan sumber daya dengan mencapai tujuan dan melakukan tugas secara efisien. Tabel uji regresi untuk mediasi Baron dan Kenny dapat dilihat pada Tabel 5.

Hasil regresi menunjukkan Uji Hipotesis 7 (Tabel 5) variabel *Work engagement* sebagai variabel mediasi untuk hubungan *Transformational leadership* terhadap *Job performance*. Dimana tidak terdapat hubungan yang positif antara *transformational leadership* terhadap *Job performance* (Sig = 0,122; $p > 0,05$) dan terdapat hubungan yang positif antara *Transformational leadership* terhadap *Work engagement* (Sig = 0,021; $p < 0,05$). Menurut pengukuran dengan Baron dan Kenny (1986) variabel *Work engagement* bisa disebut sebagai mediasi.

Tuntutan yang dianggap oleh karyawan sebagai tantangan dapat memberikan dampak positif pengaruh pada keterlibatan karyawan, sedangkan tuntutan yang dianggap sebagai hambatan mungkin memiliki efek sebaliknya (Crawford *et al.* 2010). Seperti sebelumnya temuan menunjukkan, orang-orang yang tidak tahu apa yang diharapkan dari mereka atau kekurangan sumber daya untuk melakukannya pekerjaan mereka cenderung kurang terlibat secara kognitif dan emosional (Harter, 2002). Dengan demikian, keterlibatan yang berkurang dapat menyebabkan penurunan peran kinerja, karena kemungkinannya kecil karyawan akan mengarahkan energi yang diperlukan (fisik, kognitif, emosional) untuk mencapai prestasi tugas mereka.

Uji Hipotesis 8 (Tabel 5) variabel *work engagement* sebagai tidak sebagai variabel mediasi untuk hubungan *Leader-member exchange* dengan *Job performance*. Dimana terdapat hubungan positif antara *Leader-member exchange* terhadap *Job Performance* (Sig = 0,000; $p < 0,05$) dan tidak terdapat hubungan yang positif antara *Leader-member exchange* terhadap *Work engagement* (Sig = 0,087; $p > 0,05$). Menurut Baron dan Kenny (1986) variabel *Work engagement* bukan sebagai variabel mediasi antara *Leader-member exchange* terhadap *Job Performance*. Menurut model JD-R, karyawan secara khusus terlibat pekerjaan mereka ketika sumber daya mereka digabungkan dengan tuntutan yang menantang (Bakker *et al.* 2009).

Tabel 5. Uji Regresi untuk mediasi Baron dan Kenny

Variabel Independen	Variabel Mediasi	Variabel Dependen	Coefficients ^a	
			Standard coefficient β	Sig
<i>Transformational Leadership</i>		<i>Job Performance</i>	0,084	0,122
<i>Transformational Leadership</i>		<i>Work Engagement</i>	0,126	0,021
<i>Transformational Leadership</i>	<i>Work Engagement</i>	<i>Job Performance</i>	0,181	0,001
<i>Lesader-member exchange</i>		<i>Job Performance</i>	0,231	0,000
<i>Lesader-member exchange</i>		<i>Work Engagement</i>	0,093	0,087
<i>Leader-member exchange</i>	<i>Work Engagement</i>	<i>Job Performance</i>	0,171	0,001

Dengan demikian, kemungkinan besar karyawan merasakan lebih terlibat ketika mereka memiliki hubungan pertukaran berkualitas tinggi, karena pemimpin mereka memfasilitasi kinerja pekerjaan mereka, tetapi juga mengharapkan kinerja kerja yang tinggi sebagai imbalannya. Dari perspektif pertukaran sosial, hubungan *LMX* berkualitas tinggi dapat berkontribusi motivasi intrinsik karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik, sehingga memungkinkan karyawan masuk hubungan *LMX* berkualitas tinggi terlibat dalam pekerjaan mereka. Itu telah dibuktikan supervisor dalam hubungan *LMX* berkualitas tinggi memberi pengikut mereka lebih intrinsik (pemberdayaan, pujian) dan ekstrinsik (kenaikan gaji), yang menghasilkan lebih banyak hal positif sikap terhadap pekerjaan (Epitropaki dan R, 2005). Akhirnya, pengikut berkualitas tinggi ditemukan hubungan menjadi optimis dan *self-efficacious* dan kepercayaan diri seperti itu adalah prediktor penting dari keterlibatan kerja (Halbesleben, 2010).

Implikasi Manajerial

Di dalam suatu organisasi perusahaan, *transformational leadership* dan *leader-member exchange* sangat penting untuk kelangsungan perusahaan *manufacture textile* dan garmen di Solo Raya oleh karena itu harus dikelola dan diperhatikan dengan baik. Dalam penelitian ini hasil yang ditunjukkan mengindikasikan bahwa baik *transformational leadership* dan *leader-member exchange* bisa menghasilkan *job performance* karyawan yang baik dan *work engagement* memberikan peran mediasi yang memengaruhi hasil kinerja kerja yang baik bagi karyawan didalam organisasi perusahaan *manufacture textile* dan garmen, Meskipun peran mediasi *work engagement* dalam penelitian ini tidak memediasi *leader member exchange* terhadap *job performance* karyawan. Perusahaan harus memperhatikan peran mediasi *work engagement* di perusahaan *manufacture textile* dan garmen.

Hasil penelitian dan teori yang telah dijabarkan dapat mengindikasikan bahwa *job performance* karyawan yang baik akan dipengaruhi oleh *transformasional leadership* dan *leader-member exchange* dan mediasi *work engagement*. Oleh karena itu perusahaan *manufacture textile* dan garmen harus mengembangkan kemampuan *transformational leadership*, *leader-member exchange* pimpinan dan karyawan. *Job performance* karyawan meningkat akan berdampak kepada keuntungan perusahaan dan tentunya dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa di *manufacture textile* dan garmen variabel *transformational leadership* tidak memengaruhi *job performance* tapi ada variabel mediasi *work engagement* bisa memengaruhi *job performance*. Dan variabel *leader-member exchange* memengaruhi hasil *job performance* dan variabel mediasi *work engagement* tidak sebagai pemediasi. Temuan yang didapat pada penelitian ini memperlihatkan variabel *transformational leadership* memengaruhi variabel *leader-member exchange*. Temuan lain yang didapat bahwa karyawan *manufacture textile* dan garmen dengan variabel *transformational leadership* memengaruhi *work engagement*, sedangkan *leader-member exchange* tidak memengaruhi *work engagement* dan *work engagement* memengaruhi *job performance* karyawan.

Saran

Dalam *manufacture textile* dan garmen *transformational leadership* dan *leader-member exchange* menjadi isu yang sangat penting dalam mengelola karyawan di perusahaan padat karya. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji variabel *meaning in work*, *job autonomy*, *developmental opportunities* dan *social support* yang belum dapat di uji pada penelitian ini karena keterbatasan waktu. Dan penelitian bisa juga untuk penelitian beberapa industri padat karya yang lain seperti industri makanan, rumah sakit dll. Pada masa pandemi Covid-19 dimana banyak perusahaan *manufacture textile* dan garmen yang sangat berdampak dengan aspek ekonomi global dan Indonesia khususnya, hal ini bisa menambah dan memperkaya bahan penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Avinash A. 2015. Impact of transformational and transactional leadership styles on employees' performance of banking sector in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management* 25(1):29–35.
- Bakker A et al. 2009. Building engagement in the workplace. *The Peak Performing Organization*:50-72. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.395.2276&rep=rep1&type=pdf>.
- Bass, Avolio, Jung, Berson. 2003. Prediction unit

- performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* 88(2): 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>.
- Basu R, Stephen G. 2006. Leader-member exchange and transformational leadership: An Empirical examination of innovative behaviors in leader-member Dyads. *Journal of Applied Social Psychology* 92(1): 269–277.
- Batubara SS. 2020. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada departemen pengadaan PT Inalum (Persero). *Liabilities: Jurnal Pendidikan Akutansi* 3(1):40–58.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2020. *Perusahaan Manufacture Textile dan Garmen*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Breevaart K, Bakker A, Demerouti E, Heuvel V. 2015. Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology* 30(7):754–770.
- Carter D. 2017. Transformational leadership and follower's performance: Joint mediating effects of leader-member exchange and interactional justice. *Academy of Mangement. Proceedings* 2009: 1–6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2009.44265098>.
- Christian MS, Adela, Jerel. 2011. Work engagement: A qualitative review and test of its realations with task and contextual performance. *Personel Psychology* 64: 89–136.
- Demerouti E, Arnold BB. 2007. The oldenburg burnout inventory: A good alternative to measure burnout (and engagement). www.psicopolis.com/burnout/bumesur.pdf
- Denise MR, Martin MG. 1994. Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management* 3(3): 385–401.
- Eliyana A, Ma'arif S, Muzakki. 2019. Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics* 25(3):144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>.
- Epitropaki O, R M. 2005. From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology* 90(4):659–676.
- Evelyn D, Hazel G. 2015. Effect of transformational leadership on employe engagement: The mediating role of employee engagement. *International Journal of Management* 4(1): 1–8.
- Gabel Shemueli R, Sully de Luque M, Bahamonde D. 2021. The role of leadership and engagement in call center performance: answering the call in Peru. *Leadership & Organization Development Journal* 42(2):265–288.
- Gibson JL. 2003. *Struktur Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Gutermann D, Nale LW, Dian B, Born M, V SC. 2017. How leaders affect followers' work engagement and performance: Integrating Leader-member exchange and crossover theory. *British Journal of Management* 00:1-6.
- Hai-Jiang W, Evangelia D, Blanc PL. 2017. Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior* 8(2): 185–195.
- Harter JD. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology* 87(2):268–279.
- Howell JM, KE, H-M. 1999. He ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology* 84(5): 680–694.
- Humphreys J. 2002. Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing. *Journal of Service Marketing* 16(6): 487–502. <https://doi.org/10.1108/08876040210443373>.
- Judge TA, Piccolo. 2004. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology* 89(5):755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>.
- Justina S, Susetyo S, Kananlua P. 2019. Pengaruh leader member exchange terhadap kinerja karyawan melalui peran variabel mediasi work engagement pada PT Perusahaan Listrik Negara (PERSERO) area Bengkulu. *Management Insight* 14(1): 51–52. <https://doi.org/10.33369/insight.14.1.51-62>.
- Keskes I, Sallan J, Simo P, Fernandez. 2018. Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development* 37(1):271–284.
- Kusuma NT, Kurniawan IS, Herawati. 2021. Mediasi Work engagement pada perceived organizational support yang dirasakan terhadap job satisfaction dan organizational citizenship behavior. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis* 18(2): 128–136.

- Lai Tang, Lu Lee, Lin. 2020. Transformational leadership and job performance: The Mediating role of work engagement. *SAGE Open* 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>.
- Long CS, Heng LH, Yusof WM, Tan KO. 2014. Impact of transformal leadership style on job satisfacton. *World Applied Sciencess Journal* 29(1):117–124.
- Manhardt PH. 1972. Job Orientation of male and female collage graduates in business. *Personel Psychology* 25(2):361–368. <https://DOI:10.1111/j.1744-6570.1972.tb01111.x>.
- Marrow LS. 2005. Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology* 52(2):250–260. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.250>.
- Maslyn JM, Uhl-Bien M. 2001. Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology* 86(4):697–708. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.697>.
- Melanie EL, Hansen JIC. 2011. Evidence of construct validity for work values. *Journal of Vocational Behavior* 79 (2):379–390.
- Pitoyo DJ. 2016. Transformational Leadership, meaning in work, leader member exchange (LMX), Job performance dan work engagement. *Jurnal Bisnis dan Management* 16(2):15–34.
- Pitoyo DK. 2016. Keterikatan antara transformational leadership, meaning in work, leader member exchange (lmx), job performance dan work engagement (studi pada karyawan PT.Kusuma Putra Santosa di Karanganyar) [tesis]. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.
- Salvona M, Lorente L, Martinez IM. 2011. Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing* 67(1):2256–2266.
- Santoni A, Heryono G, Sudirman, Endri. 2021. Effect of leadership and work enviroment on organizational comment: mediating role of job satification. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis* 19(3):796–805.
- Shamir B, Robert J, Micahael BA. 1993. The Motivational effect of charismatic leadership: A Self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4): 577–594.
- Siswatiningsih I, Raharjo K, Prasetya A. 2018. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap budaya organisasi, motivasi kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Management* 5(2): 146–157. <https://doi.org/10.26905/jbm.v5i2.2388>.
- Song JH, Judith AK, Lee UH, Kyoung KH. 2012. Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly* 6(2): 65–101.
- Sukoco I, Dea P. 2017. Human capital approach to increasing productivity of human resources management. *Jurnal Adbispreneur* 2(1): 93–104.
- Susyanto H. 2019. Pengaruh kepemimpinan, keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja terhadap kesiapan untuk berubah dalam menghadapi perubahan organisasi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi* 21(1):1–20.
- Tanskanen J, Mäkelä L, Viitala R. 2018. Linking Managerial coaching and leader–member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies* 20(4):1217–1240.
- Thrasher GR, Biermeier-Hanson B, Dickson MW. 2020. Getting old at the top: The role of agentic and communal orientations in the relationship between age and follower perceptions of leadership. *Behaviors and Outcomes, Work, Aging and Retirement* 5(2): 46–48.
- Turban DB, Moake TR, Cheng YH. 2017. Linking extroversion and proactive personality to career success: The role of mentoring received and knowledge. *Journal of Career Development* 44(1):20–33. <https://doi.org/10.1177/0894845316633788>.
- Venkataramani V, Green SG, Schleicher DJ. 2010. Well-connected leaders: The impact of leaders' social network ties on LMX and members' work attitudes. *Journal of Applied Psychology* 95(6):1071–1084.
- Vincent-Hoper S, Muser, Janneck M. 2012. Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International* 663–682.
- Yasin Ghadi MF, Caputi P. 2013. Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal* 13(1): 532–550.
- Yongky V, Agustina TS. 2021. Peran mediasi work engagement pada leader member exchange terhadap job performance pada karyawan resort “XYZ” Malang. *Journal of Tourism Research* 3(1): 60–75.