

LAPORAN AKHIR PENELITIAN INTERNAL



**MODEL INVESTIGATING THE INFLUENCE OF LMX AND
PSYCHOSOCIAL SAFETY, CLIMATE TOWARD JOB
PERFORMANCE DI MEDIASI ROLE OF WORK ENGAGEMENT**

OLEH:

Prof. Dr. LIA AMALIA, SE, MM

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA
MASYARAKAT**

UNIVERSITAS ESA UNGGUL JAKARTA

JANUARI 2020

**HALAMAN PENGESAHAN
PENELITIAN INTERNAL**

Judul Penelitian : Model *Investigating The Influence of LMX and Psychosocial Safety Climate Toward Job Performance* di mediasi *Role of Work engagement*

Kode/Rumpun Ilmu : 571/Manajemen

Ketua Peneliti

a. Nama Lengkap : Prof. Dr. Lia Amalia, SE, MM

b. NIDN : 0016115301

c. Jabatan Fungsional : Guru Besar

d. Program Studi : Manajemen

e. No. HP : 0815890202990

f. Alamat Surel : lia.amalia@esaunggul.ac.id

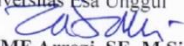
Lama Penelitian : 1 tahun

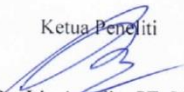
Biaya Penelitian Keseluruhan : 20.400.000

Biaya Tahun Berjalan : Rp. 20.400.000

- Diusulkan ke DPRM Rp.0
- Dana Internal PT Rp. 20.400.000
- Dana Institusi Lain Rp.0
- Inkind sebutkan

Jakarta, 29 Januari 2020

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Esa Unggul

Dr. ME. Arrozi, SE., M.Si., Ak., CA
NIP. 19700903200501101

Ketua Peneliti

Prof. Dr. Lia Amalia, SE, MM
NIP. 19531116199303 2 001

Menyetujui,
Ketua LPPM Universitas Esa Unggul

Dr. Erry Yudhya Mulyani, S.Gz., M.Sc.
NIP. 209100388

RINGKASAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pertukaran pemimpin-anggota (LMX) dan iklim keselamatan psikososial (PSC) terhadap kinerja karyawan. Mengintegrasikan literatur teori pertukaran pemimpin-anggota dan iklim keselamatan psikososial, peneliti juga menyelidiki peran keterlibatan kerja dalam memediasi pengaruh pertukaran pemimpin-anggota (LMX) dan iklim keselamatan psikososial (PSC) terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan terhadap 294 karyawan fly-in-fly yang bekerja pada tiga perusahaan jasa pengeboran eksplorasi mineral di Indonesia. Pemodelan persamaan struktural digunakan untuk menguji pengaruh hipotesis dari variabel yang diteliti. Hasil pengujian hipotesis memberikan bukti bahwa kualitas tinggi pemimpin-anggota pertukaran (LMX) dan iklim keselamatan psikososial (PSC) terbukti baik untuk meningkatkan keterikatan kerja dan kinerja karyawan di industri pengeboran eksplorasi mineral di Indonesia. Studi ini juga menekankan nilai pertukaran pemimpin-anggota yang tinggi dan iklim keselamatan psikososial untuk meningkatkan keterlibatan kerja. Pertukaran pemimpin-anggota yang tinggi, iklim keselamatan psikososial dan keterlibatan kerja, pada gilirannya, juga meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci: pertukaran pemimpin-anggota, iklim keselamatan psikososial, keterikatan kerja, kinerja karyawan.

PRAKATA

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat dan Hidayah-Nya atas terselesaikannya Laporan Akhir Penelitian Internal pada LPPM Universitas Esa Unggul. Selain itu juga peneliti mengucapkan rasa terima kasih dengan tulus hati dan tak ternilai yang terhormat kepada:

Rektor Universitas Esa Unggul, Dr. Arief Kusuma AP, Ir., MBA, yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk mengembangkan ilmu pengetahuan di manajemen sumber daya manusia . Ilmu pengetahuan ini akan mampu untuk mengembangkan kelembagaan di magister manajemen pada program studi pascasarjana dan manajemen pada khususnya dan fakultas ekonomi pada umumnya.

Dekan Fakultas Ekonomi, Dr. Muhammad Fachruddin Arrozi Adhikara, SE, M.Si, Akuntan yang telah memberikan fasilitas kepada para peneliti selama melaksanakan penelitian di prodi akuntansi dan manajemen, serta Fakultas atas segala sarana dan prasarana untuk menunjang selesainya penelitian tersebut.

Ketua LPPM, Dr. Erry Yudha untuk dukungan moril dan material selama proses penelitian. Mudah-mudahan tidak bosan bila ada gangguan sejawat-sejawat dari Fakultas Ekonomi baik prodi akuntansi maupun manajemen.

Para pimpinan tiga perusahaan jasa pemboran eksplorasi mineral di Indonesia, yang telah membantu proses perijinan penelitian sehingga penelitian ini dapat dilaksanakan.

Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu-persatu yang telah membantu peneliti dengan hati ikhlas sehingga Hibah Penelitian Internal dapat terselesaikan dengan baik.

Penulis berharap dari keterbatasan yang ada dalam penelitian ini akan menjadi bahan rujukan dan memiliki implikasi pada penelitian berikutnya, sehingga bermanfaat bagi ilmu pengetahuan. Amiin.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PENGESAHAN	ii
RINGKASAN.....	iii
PRAKATA.....	iv
DAFTAR ISI	v
BAB 1. PENDAHULUAN	1
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	5
BAB 3. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	11
BAB 4 . METODE PENELITIAN	12
BAB 5: HASIL YANG DICAPAI.....	16
BAB 6.: KESIMPULAN.....	19
DAFTAR PUSTAKA	22
LAMPIRAN 1.....	27
LAMPIRAN 2.....	33

BAB 1

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan mesin penggerak organisasi serta menjadi aset yang penting bagi organisasi yang dijelankannya. Karyawan yang produktif akan memberikan dampak positif bagi kinerja organisasi tersebut. Oleh karena itu organisasi harus memberikan perhatian khusus kepada karyawannya melalui hubungan timbal-balik yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan (*leader-member exchange*) serta memastikan keselamatan dan kesehatan psikologinya selama bekerja sehingga mereka dapat merasakan pekerjaannya sebagai salah satu pengalaman menyenangkan dalam kehidupan sehari-hari. Dengan memahami konsep ini, organisasi fokus untuk dapat membuat karyawan mereka *engaged* (terikat) dengan pekerjaan (*work engagement*).

Hubungan *leader-member exchange* yang tinggi ditandai dengan ekspektasi kinerja karyawan yang tinggi pula sebagai imbal-balik dari investasi yang sudah dikeluarkan oleh pemimpin (Breevaart et al., 2015). Pemimpin yang memiliki lebih sedikit pengikut (pengawasan lebih sedikit) cenderung dapat membangun hubungan LMX dengan kualitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan pemimpin yang memiliki pengikut lebih banyak. (Schyns et al., 2005). Kualitas hubungan *leader-member exchange* yang tinggi selain berkontribusi terhadap keterikatan kerja juga secara tidak langsung mempengaruhi kinerja organisasi dalam skala besar. Hal ini dikarenakan kualitas leader-member exchange mempengaruhi kinerja karyawan serta memicu inisiatif dalam membangun motivasi karyawan (Breevaart et al., 2015).

Penelitian tentang *psychological safety climate* (PSC) menghasilkan pengetahuan awal untuk memahami hubungan antara stress kerja dengan keselamatan kerja. Pada umumnya PSC digerakkan oleh nilai-nilai dan keyakinan manajemen. PSC mencerminkan posisi komunikasi manajemen tentang nilai-nilai, keutamaan keselamatan dan kesehatan psikologi karyawan di tempat kerja. Di lingkungan dengan kualitas PSC yang tinggi, manajer diharapkan dapat menunjukkan komitmen dalam pencegahan stress kerja dan mempromosikan kesehatan psikologi kepada para karyawan (Hall et al., 2010).

Work engagement (keterikatan kerja) dapat membuat organisasi memiliki keunggulan daya saing. Respon karyawan terhadap kebijakan, praktik, dan struktur organisasi mempengaruhi potensi mereka ketika mengalami keterikatan. Selain itu, saling keterkaitan di antara anggota dalam satu lingkungan kerja terbukti menguntungkan bagi organisasi. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi diyakini dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang keterikatan kerjanya lebih rendah. Hal ini dikarenakan mereka mampu melakukan tugas mereka sendiri dan menciptakan sumber daya pribadi (misalnya dukungan teman kerja dan pengawas), memiliki pengalaman emosi yang positif (misalnya antusias, kesenangan), secara fisik dan psikologis lebih sehat (Bakker et al., 2008). Di lingkungan kerja yang kondusif, karyawan terus menunjukkan tingkat *work engagement* yang konsisten. *Work engagement* berkembang pesat di lingkungan yang memiliki hubungan kuat antara nilai-nilai perusahaan dan individu. *Work engagement* tidak semata-mata hanya menjadi perhatian manajemen, melainkan juga menjadi perhatian penting bagi setiap karyawan. Pimpinan dan bawahan berbagi tanggung jawab untuk mengembangkan lingkungan kerja yang menarik dan terikat (*engaged*) (Bakker and Leiter, 2010).

Semua perusahaan menginginkan para karyawannya mampu melaksanakan tugas-tugas yang diberikan karena kinerja karyawan merupakan kunci utama kesuksesan bisnis suatu perusahaan. Perusahaan menginvestasikan modal dalam jumlah yang besar dalam menyeleksi karyawan, wawancara kerja, program pelatihan sebagai usaha untuk meningkatkan motivasi, membangun *human capital*, dan pada akhirnya meningkatkan performa kerja para karyawan (Rotundo dan Rotman, 2002).

Kendrick (2013) dalam penelitiannya di perusahaan manufaktur USA menemukan adanya hubungan yang kuat antara *leader-member exchange* dengan *work engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Altinay et al. (2019) di beberapa hotel internasional menyimpulkan bahwa LMX berhubungan positif dengan *work engagement*.

Breevaart et al. (2015) yang meneliti hubungan antara *leader-member exchange*, *work engagement* dan kinerja karyawan pada lembaga kepolisian di salah satu distrik negara Belanda menemukan bahwa kualitas hubungan LMX yang tinggi selain berkontribusi positif terhadap *work engagement* karyawan juga secara langsung berpengaruh positif terhadap organisasi dalam skala besar. Chaurasia dan Shukla (2013) melakukan penelitian di industri manufaktur dan jasa, juga menemukan bahwa kualitas LMX yang tinggi berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Penelitian Mansour dan Tremblay (2018) di bidang kesehatan di provinsi Quebec, Canada menyimpulkan bahwa *psychosocial safety climate* meningkatkan *work engagement* karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Idris, Dollard dan Tuckey (2015) pada perusahaan swasta dan pelayanan publik di Malaysia menemukan bahwa *psychosocial safety climate* berhubungan positif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *work engagement*.

Penelitian yang dilakukan Jackson, L. (2014) di salah satu universitas di California menyimpulkan bahwa *work engagement* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, baik kinerja yang sesuai dengan tanggung jawabnya maupun yang di luar tanggung jawabnya (*in-role and extra-role performance*). Karyawan yang *engaged* cenderung memiliki kinerja yang lebih baik pada pekerjaan yang berhubungan langsung dengan tanggung jawabnya (*in-role performance*) maupun yang di luar tanggung jawabnya (*extra-role performance*). Osman dan Mehmet (2016) dalam penelitiannya di bidang perbankan menyimpulkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Inamizu dan Makishima (2018) meneliti hubungan antara *work engagement* dan kinerja karyawan yang dikumpulkan melalui *survey* di internet, menemukan bahwa level *work engagement* menjadi rendah ketika level kinerja karyawan rendah atau tinggi, sebaliknya level *work engagement* menjadi tinggi ketika kinerja karyawan berada pada level menengah.

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan belum ada yang meneliti tentang *leader-member exchange* dan *psychosocial safety climate* secara bersama-sama digunakan untuk mengetahui pengaruh kedua variabel bebas tersebut

terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh *work engagement*. Selain itu penelitian sebelumnya juga belum ada yang menggunakan keempat variabel tersebut untuk meneliti perusahaan yang bergerak di sektor jasa pertambangan, khususnya jasa pemboran eksplorasi mineral dan batu bara yang memiliki resiko kecelakaan kerja tinggi. Berdasarkan kesenjangan penelitian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh *leader-member exchange* (LMX) dan *psychosocial safety climate* terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh *work engagement*.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Leader-Member Exchange (LMX)

Menurut teori *leader-member exchange (LMX)*, pemimpin memiliki hubungan sosial yang unik dengan bawahannya, dimana kualitas hubungan ini mulai dari tingkatan rendah sampai dengan tingkatan tinggi berbeda antara para bawahan dengan pemimpin (Graen & Uhl-Bien, 1995). Teori *leader-member exchange* juga menyatakan bahwa para pemimpin tidak berinteraksi dengan para bawahannya secara merata karena memiliki sumber daya dan waktu yang terbatas. Lebih lanjut, Graen dan Bien (1995) juga mengatakan bahwa teori *LMX* meneliti kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahannya serta menawarkan metode yang berbeda bagi para peneliti dalam mempelajari teori kepemimpinan. Menurut Liden dan Maslyn (1998), kualitas *LMX* yang tinggi dapat dilihat dari kepercayaan, adanya pertukaran informasi, pemberian sumber daya pekerjaan seperti tugas-tugas yang diinginkan, kesempatan training, komunikasi timbal-balik dan dukungan emosional bagi karyawan. Sedangkan kualitas *LMX* yang rendah hubungannya lebih terbatas dan kewajibannya hanya berdasarkan kesepakatan. Menurut Erdogan dan Bauer (2015) teori *leader-member exchange (LMX)* merupakan suatu hubungan mendasar yaitu teori hubungan antara pimpinan dan bawahannya yang akrab, melibatkan emosi dan perasaan (*dyadic theory leadership*). Menurut teori ini, gaya kepemimpinan tetap berperan dalam menentukan kualitas hubungan timbal-balik yang dibangun antara pimpinan dengan bawahannya.

2.2. Psychological Safety Climate (PSC)

Penelitian iklim organisasi yang menggunakan konstruk iklim secara luas menuai kritikan karena kurangnya spesifikasi dalam memprediksi hasil penelitiannya (Carr et al., 2003). Schneider (1975) mengatakan bahwa konsep iklim organisasi ruang lingkupnya luas dan kurang spesifik. Konsep iklim harus

fokus dan memiliki target. Dengan kata lain konstruk iklim harus mengacu kepada iklim sesuatu. Lebih lanjut Schneider (1975) mengatakan bahwa pengukuran iklim harus spesifik pada hasil yang diestimasi, misalnya iklim pelayanan, atau iklim keselamatan kerja. *Psychosocial safety climate* merupakan salah satu komponen spesifik dari iklim organisasi, suatu iklim keselamatan dan kesehatan psikososial yang diharapkan menjadi acuan dari suatu kondisi pekerjaan. *Psychosocial safety climate* menurut Dollard dan Bakker (2010) adalah suatu kebijakan, praktik dan aturan untuk menjaga keselamatan dan kesehatan psikososial karyawan. *Psychosocial safety climate* merupakan cerminan dari komitmen manajemen senior, partisipasi dari perusahaan, dan konsultasi secara umum yang berhubungan dengan keselamatan dan pencegahan stress di tempat kerja. Dengan menciptakan psikologi lingkungan yang aman maka resiko terhadap psikologi dan sosial yang merugikan dapat diminimalkan. Menciptakan psikologi lingkungan yang aman menurut Law et al. (2011) memerlukan komitmen dan keterlibatan dari manajemen senior, mengutamakan kesehatan psikologi karyawan agar mereka mampu memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk membantu mereka memenuhi keinginannya.

2.3. Work Engagement

Kahn (1990) mendefinisikan *engagement* sebagai penguasaan karyawan sendiri terhadap peran mereka dalam pekerjaan. Mereka akan mengikat diri dengan pekerjaannya kemudian akan bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama memerankan kinerjanya. Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan *work engagement* sebagai kondisi pikiran yang positif dan berkaitan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* (semangat) merujuk pada tingkat energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. *Dedication* (dedikasi) berarti merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa bermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan. *Absorption* (penghayatan) dapat digambarkan sebagai konsentrasi

penuh di tempat kerja dan sebagai pengalaman yang membahagiakan. Seorang karyawan yang *engaged* akan memiliki energi yang tinggi dan antusias dalam pekerjaannya. Ketiga dimensi *work engagement*, yaitu *vigor*, *dedication* and *absorption* bermuara pada perilaku karyawan yang pro-aktif (Salanova dan Schaufeli, 2008). Menurut Schaufeli (2013) *work engagement* adalah kondisi pikiran yang positif, menyenangkan dan berkaitan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption* yang dapat diukur menggunakan kuesioner yang valid dan reliabel (*UWES*) serta dapat dijelaskan menggunakan *Job Demands-Resources model*. *Work engagement* berkaitan dengan semua jenis pekerjaan yang menantang, menggambarkan sanggupan karyawan dalam menggunakan seluruh kemampuan mereka untuk menyelesaikan persoalan, berhubungan dengan sesama, dan mengembangkan pelayanan inovatif.

2.4. Kinerja Karyawan

Kinerja berhubungan dengan tindakan dalam melakukan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan menurut Campbell (1990) adalah suatu tindakan atau perilaku yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Kinerja tugas adalah kinerja yang berkaitan dengan tanggung jawabnya dan mengacu pada hasil kerja dan perilaku yang telah ditentukan serta langsung berhubungan dengan tujuan organisasi (Motowidlo dan Van Scotter, 1994). Kinerja karyawan adalah harapan dari nilai-nilai keseluruhan untuk organisasi yang berasal dari perilaku berbeda yang dilakukan oleh individu selama kurun waktu tertentu (Motowidlo et al., 1997). Kinerja individu terdiri dari tiga dimensi kerangka konseptual, yaitu *task performance*, *contextual performance*, dan *counterproductive work behavior* (Koopmans et al., 2012). *Task performance* didefinisikan sebagai perilaku individu dalam melaksanakan tugas utama atau tugas teknis pekerjaannya (Campbell, 1990). Perilaku yang digunakan untuk menjelaskan *task performance* terdiri dari kuantitas dan kualitas kerja, keterampilan kerja dan pengetahuan kerja. *Contextual performance* adalah perilaku untuk mendukung organisasi, lingkungan sosial dan psikologi yang harus beriringan dengan fungsi tugas teknis (Borman dan Motowidlo, 1993 dalam Motowidlo dan Van Scotter, 1994).

Counterproductive behavior adalah perilaku yang merusak ketenangan organisasi (Rotundo dan Sackett, 2002 dalam Koopmans et al., 2012). Lebih lanjut, Koopmans et al. (2012) menjelaskan bahwa *counterproductive behavior* meliputi perilaku seperti ketidakhadiran, mangkir kerja, pencurian dan penyalahgunaan wewenang. Penelitian mendalam tentang kinerja sudah dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang varian signifikan dalam kinerja karyawan (Springer dan Lichtanski, 2011).

2.5. Penelitian sebelumnya

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan terhadap penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

- *International Journal of Hospitality Management*, Altinay et al. (2019)
- *Journal of Managerial Psychology*, Breevaart et al. (2015)
- *International Journal of Hospitality Management*, Li et al. (2012)
- *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Mansour, S. and Tremblay, D. G. (2018)

Tabel 2: Ringkasan hasil Penelitian sebelumnya yang relevan dengan pokok masalah

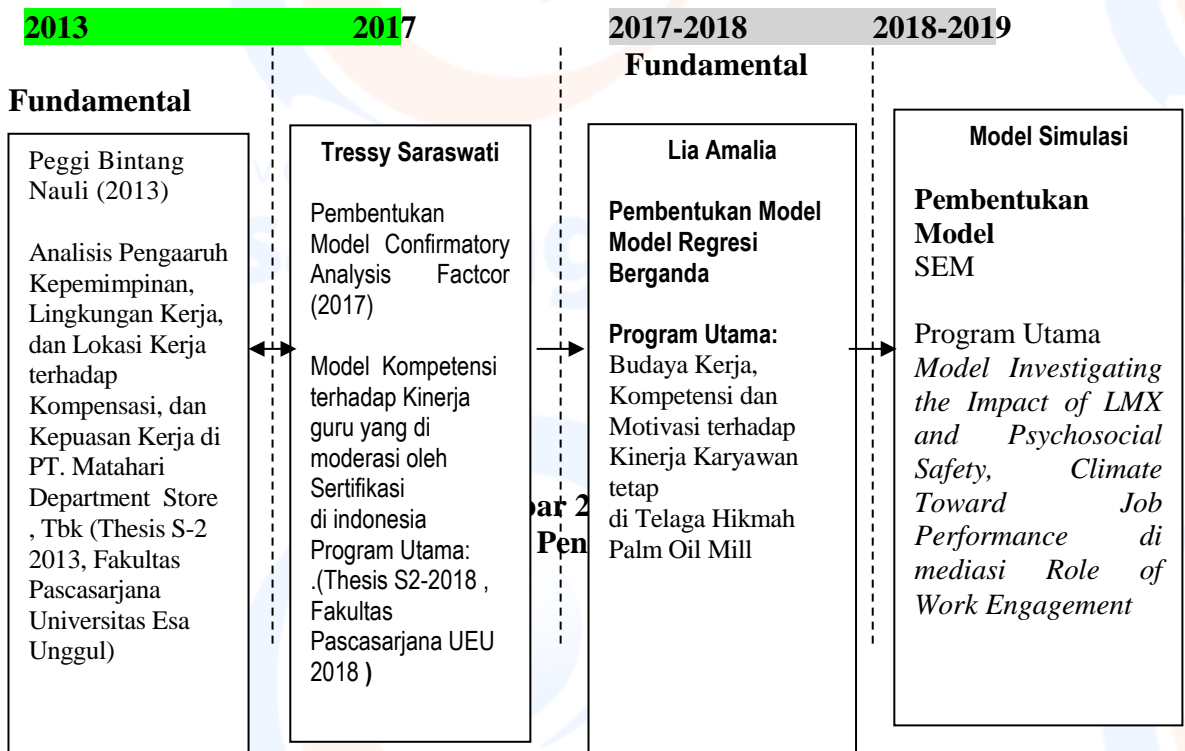
Topik	Periset	Temuan/Hasil Penelitian
<i>International Journal of Hospitality Management</i>	Altinay et al. (2019)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertukaran pemimpin - anggota berhubungan positif dengan keterikatan kerja dengan koefisien korelasi 0,23.
<i>Journal of Managerial Psychology</i>	Breevaart et al. (2015)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertukaran pemimpin-anggota berhubungan positif dengan keterikatan kerja dengan koefisien korelasi 0,46. Keterlibatan kerja berhubungan positif dengan prestasi kerja dengan koefisien korelasi 0,34.
<i>International Journal of Hospitality Management</i>	Li et al. (2012)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertukaran pemimpin-anggota berhubungan positif dengan kinerja karyawan yang dimediasi oleh keterikatan kerja dengan koefisien korelasi 0,11 sampai 0,17.

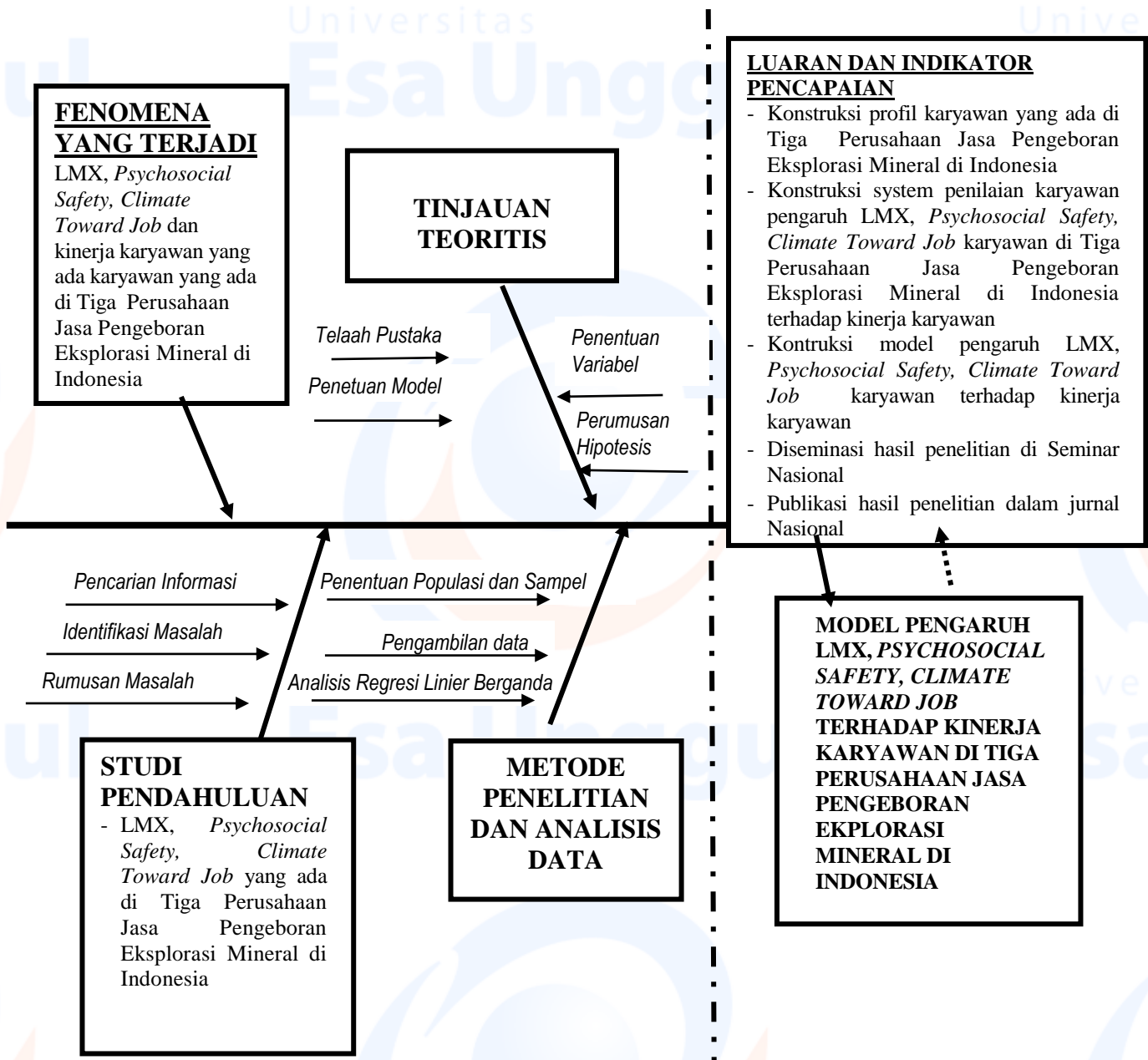
<i>International Journal of Organization Theory and Behavior</i>	Chaurasia, S. and Shukla, A. (2013)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertukaran pemimpin-anggota berhubungan positif dengan kinerja peran yang dimediasi oleh karyawan
<i>International Journal of Human Resources Development and Management</i>	Mansour, S. and Tremblay, D. G. (2018)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim keselamatan psikososial berhubungan positif dengan keterikatan kerja dengan koefisien korelasi 0,107 sampai 0,309

Sumber : Penelitian publikasi

2.6. Roadmap Penelitian

Cakupan penelitian ini menjelaskan peta penelitian yang akan menghasilkan penelitian terintegrasi dari rencana awal tahun 2015-2016 untuk menghasilkan model. Peta penelitian ditunjukkan pada gambar 2.1.





FENOMENA YANG TERJADI
 LMX, *Psychosocial Safety, Climate Toward Job* dan kinerja karyawan yang ada di Tiga Perusahaan Jasa Pengeboran Eksplorasi Mineral di Indonesia

TINJAUAN TEORITIS

LUARAN DAN INDIKATOR PENCAPAIAN

- Konstruksi profil karyawan yang ada di Tiga Perusahaan Jasa Pengeboran Eksplorasi Mineral di Indonesia
- Konstruksi system penilaian karyawan pengaruh LMX, *Psychosocial Safety, Climate Toward Job* karyawan di Tiga Perusahaan Jasa Pengeboran Eksplorasi Mineral di Indonesia terhadap kinerja karyawan
- Kontruksi model pengaruh LMX, *Psychosocial Safety, Climate Toward Job* karyawan terhadap kinerja karyawan
- Diseminasi hasil penelitian di Seminar Nasional
- Publikasi hasil penelitian dalam jurnal Nasional

STUDI PENDAHULUAN
 - LMX, *Psychosocial Safety, Climate Toward Job* yang ada di Tiga Perusahaan Jasa Pengeboran Eksplorasi Mineral di Indonesia

METODE PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

MODEL PENGARUH LMX, PSYCHOSOCIAL SAFETY, CLIMATE TOWARD JOB TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI TIGA PERUSAHAAN JASA PENGEBORAN EKSPLOKASI MINERAL DI INDONESIA

Gambar 2.2. Diagram Fishbone

BAB 3

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah mengembangkan model LMX, *Psychosocial Safety, Climate Toward Job* di Tiga Perusahaan Jasa Pengeboran Eksplorasi Mineral. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM), yang juga dikenal sebagai *Analysis of Moment Structures*. SEM merupakan kombinasi dari faktor analisis (*confirmatory factor analysis*), dan regresi (*regression*) atau analisis jalur (*path analysis*). Selain untuk menguji validitas dan reliabilitas dari suatu model, analisis SEM juga bertujuan untuk menguji kesesuaian model dalam penelitian dengan menggunakan *Analysis of Moment Structures*. Peneliti juga menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA) untuk mengetahui kedudukan variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.

3.2. Manfaat Penelitian

Memberi masukan bagi manajemen di Tiga Perusahaan Jasa Pengeboran Ekplorasi Mineral di Indonesia tentang faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dapat memanfaatkan hasil penelitian dalam rangka perencanaan dan peningkatan kinerja karyawan untuk mencapai visi, misi, dan pelaksanaan strategi perusahaan serta untuk mendukung upaya pengembangan perusahaan yang kompetitif, efektif, dan efisien didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1. Desain Penelitian

Dalam penelitian ini data, dianalisis secara deskriptif dengan rancangan *cross sectional*. Guna mencapai tujuan penelitian diatas, metode analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini meliputi:

- Analisis deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran secara jelas mengenai karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi.
- Analisis kuantitatif dengan menggunakan Analisis data penelitian digunakan metode statistika.
- Penelitian deskriptif ini digambarkan dalam bentuk tabel, grafik atau kurva dan investigasinya bertujuan untuk membuktikan hubungan kausal dengan regresi sehingga dapat dibuktikan pengaruh antara variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat yang terpaut dengan masalah yang diteliti.

4.2. Data

Data yang dipergunakan dalam analisis di atas terdiri atas:

- Data sekunder data yang diperoleh dari Data BPS dan Data yang diperoleh dari di Tiga Perusahaan Jasa Pengeboran Ekplorasi Mineral di Indonesia.
- Data primer yang diperoleh dari pelaksanaan survei, baik yang dilakukan sendiri maupun memanfaatkan hasil survei yang telah dilakukan oleh satuan kerja lain.

4.3. Analisis data

Analisis data penelitian digunakan metode statistika. Seluruh perhitungan statistik dilakukan dengan menggunakan bantuan program *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versi 20.0 for Windows.

Variabel-variabel yang mengasumsikan nilai-nilai seperti 0 dan 1 disebut dengan variabel buatan (*dummy variable*). Variabel-variabel *dummy* bisa digunakan dalam analisis regresi secara langsung seperti penggunaan variabel kuantitatif.

Hipotesis Penelitian

Hubungan pertukaran pemimpin-anggota dengan keterlibatan kerja

Dari perspektif pertukaran sosial, hubungan pertukaran pemimpin-anggota (LMX) berkualitas tinggi dapat berkontribusi pada motivasi intrinsik karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik, sehingga memungkinkan karyawan dalam hubungan LMX berkualitas tinggi terlibat dalam pekerjaan mereka. Telah terbukti bahwa supervisor dalam hubungan LMX berkualitas tinggi memberikan pengikutnya lebih intrinsik (pemberdayaan, pujian) dan ekstrinsik (kenaikan gaji), yang menghasilkan sikap yang lebih positif terhadap pekerjaan (Epitropaki dan Martin, 2005). Altinay dkk. (2019) dalam penelitian mereka menemukan bahwa pertukaran pemimpin-anggota secara positif dan signifikan mempengaruhi keterlibatan kerja. Temuan ini juga didukung oleh penelitian lain yang dilakukan oleh Breevaart et al. (2015) yang menyimpulkan bahwa pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Berdasarkan argumen yang disebutkan di atas, maka hipotesis berikut diajukan:

H1: Pertukaran pemimpin-anggota yang tinggi akan meningkatkan keterlibatan kerja.

Hubungan pertukaran pemimpin-anggota dengan kinerja karyawan

Investasi pemimpin dalam hubungan LMX berkualitas tinggi menciptakan ekspektasi positif terkait kinerja kerja karyawan. Teori LMX berpendapat bahwa citra diri pemimpin rusak ketika harapan ini tidak terpenuhi dan oleh karena itu para pemimpin ini sering memfasilitasi kinerja tinggi (Breevaart et al., 2015).

Kesediaan untuk membayar supervisor dan meningkatkan engagement akan menghasilkan energi, kekuatan mental dan niat yang tinggi untuk melakukan upaya ketika menghadapi kesulitan, dan pada akhirnya berdampak pada prestasi kerja yang tinggi. Kualitas hubungan LMX menentukan sejauh mana pemimpin membalas memenuhi tuntutan pekerjaan tertentu oleh karyawan dengan sumber daya tambahan seperti otonomi, informasi, dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan (Bakker dan Leiter, 2010). Sebuah studi yang dilakukan oleh Li et al. (2012) menemukan bahwa pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan itu, Chaurasia dan Shukla (2013) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, kami berhipotesis bahwa:

H2: Pertukaran pemimpin-anggota yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan.

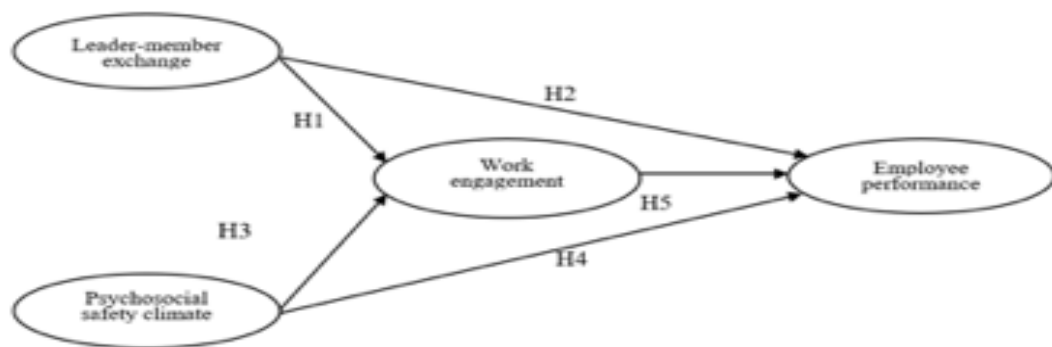
Hubungan keterikatan kerja dengan kinerja karyawan

Ada teori dan kerajaan yang kuat untuk menghubungkan keterlibatan kerja dan kinerja karyawan yang lebih baik. Keterlibatan kerja terkait dengan suasana hati di tempat kerja. Dalam lingkungan kerja yang kondusif, karyawan terus menunjukkan keterikatan kerja yang stabil. Ia berkembang pesat dalam lingkungan yang memiliki hubungan yang kuat antara nilai-nilai perusahaan dan individu. Tidak hanya keterlibatan kerja yang menjadi perhatian manajemen, tetapi juga penting bagi karyawan. Pemimpin dan pengikut berbagi tanggung jawab untuk mengembangkan tempat kerja yang menarik dan terlibat. Keterlibatan kerja mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Energi dan fokus yang melekat pada work engagement berdampak pada karyawan untuk mengeksplorasi kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan. Karakter energik dan fokus yang melekat pada karyawan dapat meningkatkan kualitas tanggung jawab kerja inti mereka. Para karyawan memiliki kemampuan dan motivasi untuk berkonsentrasi penuh pada tugas yang mereka perankan (Bakker dan Leiter, 2010). Sebuah studi yang dilakukan oleh Karatepe (2013)

menemukan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut didukung oleh penelitian lain yang dilakukan oleh Karatepe dan Mehmet (2016) yang menemukan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan Inamizu dan Makishima (2018) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan argumen di atas, kami berhipotesis bahwa:

H5: Keterlibatan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hipotesis yang disebutkan di atas, model penelitian kami adalah diilustrasikan pada gambar 1.



Kerangka konseptual menunjukkan bahwa dua variabel independen terdiri dari leader-member exchange (LMX) dan iklim keselamatan psikososial, sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel dependen dengan fungsi work engagement sebagai variabel mediasi.

BAB 5

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis SEM Statistik deskriptif sebanyak 294 responden mengisi kuesioner, terdiri dari 110 responden mengisi kuesioner elektronik dan 184 responden mengisi kuesioner tercetak. Setelah dilakukan evaluasi, terdapat 272 responden yang memenuhi persyaratan, termasuk 110 responden yang mengisi kuesioner elektronik. Sedangkan 22 responden lainnya tidak mengisi kuesioner. Responden penelitian didominasi oleh kelompok karyawan laki-laki (98%). Hal ini dapat dipahami karena kondisi tempat kerja dimana karyawan harus tinggal dan bekerja di lokasi yang terpencil. Tabel 1 menyajikan karakteristik responden lebih lanjut.pada Tabel 5.1.

Tabel 2. *Structural Equation*

$$\text{WORK ENG} = 0.21 * \text{LMX} + 0.18 * \text{PSC}, \text{Error var.} = 0.15, R^2 = 0.46$$

$$(0.41) \quad (0.040) \quad (0.015)$$

$$5.02 \quad 4.51 \quad 10.17$$

$$\text{EMPLYPER} = 0.36 * \text{WORKENG} + 0.15 * \text{LMX} + 0.11 * \text{PSC}, \text{Error var.} = 0.14, R^2$$

$$= 0.53$$

$$(0.062) \quad (0.40) \quad (0.039) \quad (0.013)$$

$$5.76 \quad 3.71 \quad 2.76 \quad 10.54$$

Model struktural

Hasil analisis SEM menunjukkan model struktural sangat sesuai dengan data ($\chi^2 = 69.53$, $p = 0.027$ χ^2 / df ratio = 1.07; SRMR = 0.015; RMSEA = 0.020, CFI = 1.0). Beberapa hal yang dapat diringkas dari uji analisis struktural adalah sebagai berikut: Pertama, kedua variabel pertukaran pemimpin-anggota dan iklim keselamatan psikososial mempengaruhi keterikatan kerja secara bersama-sama dengan koefisien determinasi (R^2) 0,46. Hal ini menunjukkan bahwa 46% varian work engagement diverifikasi oleh pertukaran pemimpin-anggota dan iklim keselamatan psikososial, sedangkan 54% varian lainnya dapat diverifikasi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian. Kedua, analisis variabel keterikatan kerja, pertukaran pemimpin-anggota dan iklim keselamatan psikososial secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan koefisien determinasi (R^2) 0,53. Hal ini menunjukkan 53% varian kinerja karyawan diverifikasi oleh work engagement, leader-member exchange, dan iklim keselamatan psikososial, sedangkan 47% varian lainnya dapat diverifikasi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian. Pengaruh langsung antara pertukaran pemimpin-anggota (LMX) dan keterlibatan kerja signifikan ($\beta = 0,21$, $t = 5,02$). Selain itu pertukaran pemimpin-anggota (LMX) secara signifikan terkait dengan kinerja karyawan ($\beta = 0,15$, $t = 3,71$). Pengaruh langsung antara iklim keselamatan psikososial dan keterlibatan kerja juga signifikan ($\beta = 0,18$, $t = 4,51$). Iklim keselamatan psikososial secara signifikan terkait dengan kinerja karyawan ($\beta = 0,11$, $t = 2,76$). Pengaruh langsung antara keterikatan kerja dan kinerja karyawan signifikan ($\beta = 0,36$, $t = 5,76$). Tabel 2 menyajikan persamaan struktural.

Berdasarkan diagram jalur nilai-T korelasi antar variabel diketahui bahwa nilai yang diperoleh berada di atas 1,96 yang menandakan terdapat hubungan yang signifikan antar variabel. Selanjutnya hasil pengujian hipotesis disajikan pada tabel 3 berikut. Berdasarkan diagram jalur nilai-T korelasi antar variabel diketahui bahwa nilai yang diperoleh berada di atas 1,96 yang menandakan terdapat hubungan yang signifikan antar variabel. Selanjutnya hasil pengujian hipotesis

Figure 2. T-value Path Diagram

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada bab terdahulu, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Temuan dari studi ini menunjukkan peran penting pertukaran pemimpin-anggota untuk meningkatkan keterlibatan kerja dan kinerja karyawan dalam konteks industri pengeboran eksplorasi. Dari perspektif pertukaran sosial, hubungan pertukaran pemimpin-anggota (LMX) berkualitas tinggi dapat berkontribusi pada motivasi intrinsik karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik, sehingga memungkinkan karyawan dalam hubungan LMX berkualitas tinggi terlibat dalam pekerjaan mereka (Epitropaki dan Martin , 2005). Pertukaran berkualitas tinggi dicirikan oleh kepercayaan, rasa suka, dan saling menghormati, dan sifat kualitas hubungan berimplikasi pada kesejahteraan terkait pekerjaan dan efektivitas karyawan (Erdogan dan Bauer, 2015). Investasi pemimpin dalam hubungan LMX berkualitas tinggi menciptakan ekspektasi positif mengenai kinerja kerja karyawan (Breevaart et al., 2015)

2. Studi tersebut juga menemukan bahwa iklim keselamatan psikososial yang tinggi meningkatkan keterlibatan kerja dan kinerja karyawan. Manajer tim atau organisasi dalam iklim keselamatan psikososial tingkat tinggi di mana kesejahteraan dan keselamatan psikologis menjadi prioritas akan menyadari pentingnya memiliki pekerjaan yang bermanfaat dan akan terus menciptakan kondisi di mana karyawan dapat meningkatkan dan mengembangkan keterampilan mereka dengan hasil untuk meningkatkan keterlibatan (Idris et al., 2015). Jika pengusaha menunjukkan kepedulian dan memprioritaskan kesejahteraan karyawan, karyawan akan menginvestasikan upaya mereka untuk pekerjaan tersebut (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Setiap organisasi mengharapkan karyawan mereka terlibat penuh dengan pekerjaan mereka. Studi telah membuktikan bahwa karyawan yang terlibat akan meningkatkan kinerja. Untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman yang memungkinkan karyawan untuk mengeksplorasi dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kinerja mereka.
3. Terakhir, penelitian juga menemukan bahwa keterikatan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan. Keterlibatan kerja terkait dengan suasana hati di tempat kerja. Keterlibatan kerja berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Energi dan fokus yang melekat pada work engagement berdampak pada karyawan untuk mengeksplorasi kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan. Karakter energik dan fokus yang melekat pada karyawan dapat meningkatkan kualitas tanggung jawab kerja inti mereka. Para karyawan memiliki kemampuan dan motivasi untuk berkonsentrasi penuh pada tugas yang mereka perankan (Bakker dan Leiter, 2010).

6.2. Saran

1. Hasil kajian sangat penting untuk wilayah industri pemboran eksplorasi. Temuan ini menyoroti pentingnya bagi pemimpin untuk membangun hubungan yang baik dengan bawahannya karena kualitas pertukaran pemimpin-anggota terkait dengan kualitas lingkungan kerja di industri

pengeboran eksplorasi. Sebaliknya, temuan tersebut juga menunjukkan pentingnya bawahan memiliki hubungan yang baik dengan pemimpinnya. Mempertimbangkan pentingnya pertukaran pemimpin-anggota berkualitas tinggi untuk meningkatkan keterlibatan kerja dan pada gilirannya, kinerja karyawan, organisasi perlu mendukung pemimpin dan bawahannya untuk berinvestasi dalam hubungan mereka.

2. Industri pengeboran eksplorasi adalah lingkungan kerja kecelakaan berisiko tinggi. Bekerja jauh dari keluarga mereka selama beberapa minggu karena sifat lingkungan kerja yang jauh dapat membuat stres bagi karyawan fly in-fly (FIFO) secara psikologis dan sosiologis. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan iklim keselamatan psikososial yang tinggi di tempat kerja mereka agar karyawan dapat terlibat dan pada gilirannya mempengaruhi kinerja mereka.
3. Setiap organisasi mengharapkan karyawan mereka terlibat penuh dengan pekerjaan mereka. Studi ini membuktikan bahwa karyawan yang terlibat akan meningkatkan kinerja. Untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman yang memungkinkan karyawan untuk mengeksplorasi dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kinerja mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Altinay dkk. (2019). Bagaimana memfasilitasi keterlibatan kerja karyawan hotel: peran pertukaran pemimpin-anggota, kelebihan peran, dan keamanan kerja. *Jurnal International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31/3, 1525-1542
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). *The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis*. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). *Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology*. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bakker and Leiter. (2010). *Work engagement*. New York: Psychology Press.
- Berry, C. M., Carpenter, N. C., & Barratt, C. L. (2012). *Do Other-Reports of Counterproductive Work Behavior Provide an Incremental Contribution Over Self-Reports? A Meta-Analytic Comparison*. 97(3), 613–636. <https://doi.org/10.1037/a0026739>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Den Heuvel, M. (2015).

- Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754–770.
- Campbell. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 686–707). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Chaurasia, S., & Shukla, A. (2013). The influence of leader-member exchange relations on employee engagement and work role performance. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 16(4), 465–493.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241–1255. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579–599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
- Epitropaki, O., & Martin, R. (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.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2015). Leader-Member Exchange Theory. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*, (December), 641–647.
- Gibson, et al. (2010). *Organization: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach To Leadership: Development of Development of Leader-Member (LMX)

- Theory Theory of Over Over 25 25 Years : Years : Applying Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Hall, G. B., Dollard, M. F., & Coward, J. (2010). Psychosocial Safety Climate: Development of the PSC-12. *International Journal of Stress Management*, 17(4), 353–383. <https://doi.org/10.1037/a0021320>
- Huyghebaert, T., Gillet, N., Lahiani, F. J., Dubois-Fleury, A., & Fouquereau, E. (2018). Psychological Safety Climate as a Human Resource Development Target: Effects on Workers Functioning Through Need Satisfaction and Thwarting. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 169–181. <https://doi.org/10.1177/1523422318756955>
- Idris, M., Dollard, M. F., & Tuckey, M. (2015). Psychosocial Safety Climate as a Management Tool for Employee Engagement and Performance: A Multilevel Analysis. *International Journal of Stress Management*, 22(2), 183–206.
- Inamizu, N., & Makishima, M. (2018). Job performance explains work engagement: Curvilinear relations between the two. *Annals of Business Administrative Science*, 17(4), 159–169. <https://doi.org/10.7880/abas.0180712a>
- Jaramillo, F., Prakash, J., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. 58, 705–714. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.004>
- Jöreskog, K. G. (1970). A general method for analysis of covariance structures. In *Biometrika* (Vol. 57, pp. 239–251). <https://doi.org/10.1093/biomet/57.2.239>
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- Karatepe, O. M., & Aga, M. (2016). The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance: The

- mediating role of work engagement. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 368–387. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2014-0171>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A.J., & de Vet, H. C. w. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28.
- Law, R., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2011). Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement. *Accident Analysis and Prevention*, 43(5), 1782–1793. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.04.010>
- Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059–1066.
- 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.
- Mansour, S., & Tremblay, D. G. (2018). The mediating role of work engagement between psychosocial safety climate and organisational citizenship behaviours: A study in the nursing and health sector in Quebec. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18(1–2), 51–71. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2018.092287>
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149–171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
- Mirjam Radstaak, & Hennes, A. (2017). Leader – member exchange fosters work engagement: The mediating role of job crafting. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43.

- Motowidlo; Borman; Schmit. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance.pdf. In *Human Performance*, 10(2) (pp. 71–83). Lawrence Erlbaum Associated, Inc.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480. Retrieved from <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Nastohar, & Anindita, R. (2019). Transformation Employee Performance During Leadership Motivation Effect Over Kansai Prakarsa Coatings Company. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 01(01), 27–30.
- Rana, S., Vishwavidyalaya, G. K., Pant, D., Vishwavidyalaya, G. K., Chopra, P., & Vishwavidyalaya, G. K. (2019). Work Engagement and Individual Work Performance : Research Findings and an agenda for employee relationship. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 6(5), 17–32. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12846.56644>
- Schaufeli, W. B. (2013). Chapter 1. What Is Engagement. In *Employee Engagement in Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1515/9781400835423.25>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, Wilmar B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). Schaufeli et al. 2006 Short UWES. *Educational and Psychological Measurement*, 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Taipale, S., Selander, K., Anttila, T., & Nätti, J. (2011). Work engagement in eight European countries: The role of job demands, autonomy, and social support. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 31(7–8), 486–504. <https://doi.org/10.1108/01443331111149905>
- van der Heijden, B. I. J. M., & Nijhof, A. H. J. (2004). The value of subjectivity:

Problems and prospects for 360-degree appraisal systems. *International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 493–511. <https://doi.org/10.1080/0958519042000181223>

Yuningsih, A., & Mariyanti, S. (2014). Hubungan Ketertarikan Interpersonal Dengan Work Engagement Pegawai PT. Salindo Berlian Motor Jakarta. *Jurnal Psikologi*, 13(1), 6–12.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Definisi Operasional Variabel

Leader-Member Exchange (LMX)

Leader-member exchange (LMX) diukur menggunakan skala LMX-MDM yang dikembangkan oleh Liden dan Maslyn (1998) yang terdiri dari 4 dimensi (pengaruh, loyalitas, kontribusi dan penghargaan profesional) dengan 12 indikator. Affect mengacu pada saling pengaruh satu sama lain antara pemimpin dan pengikut berdasarkan daya tarik interpersonal yang tidak hanya berasal dari nilai pekerja profesional, tetapi juga berasal dari aspek lain yang diperlukan untuk menciptakan hubungan pribadi yang saling menguntungkan. Loyalitas adalah ekspresi dan pandangan untuk mendukung penuh tujuan dan karakter pribadi anggota lain dalam hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut yang melibatkan loyalitas individu yang biasanya konsisten. Kontribusi adalah persepsi

tentang kegiatan berorientasi tugas pada tingkat tertentu yang dilakukan oleh setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama. Penghargaan profesional adalah persepsi di mana setiap hubungan timbal balik dimiliki dan dibangun di dalam dan di luar organisasi. Definisi operasional variabel pertukaran pemimpin-anggota dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut:

Table 2.1
Definisi Operasional Variabel Leader-Member Exchange (LMX)

Dimension	Indicator	Operation
<i>Affect</i>	1. Pribadi yang menyenangkan	1. Bawahan menyukai kepribadian atasa
	2. Disenagi oleh orang lain	2. Orang lain senang berteman dengan atasan.
	3. Menyenangkan untuk bekerja sama	3. Atasan adalah orang yang menyenangkan untuk bekerja sama ama.
<i>Loyalty</i>	4. Dukungan terhadap keputusan	4. Atasan akan membela bawahan seandainya ada yang mengganggu bawahan.
	5. Perlindungan terhadap gangguan	Atasan akan membela bawahan seandainya ada yang mengganggu bawahan
	6. Pertahanan kejujuran	6. Atasan akan membela bawahan terhadap pihak lain dalam organisasi jika bawahan mengakui kesalahan dengan jujur
<i>Contributions</i>	7. Dukungan untuk atasan	7. Bawahan mendukung dan memberikan kemampuannya melebihi yang ditetapkan dalam uraian kerja
	8. Kemampuan untuk bekerja di luar deskripsi pekerjaan	Bawahan bersedia melakukan pekerjaan tambahan melebihi dari yang biasanya diminta untuk membantu atasan mencapai tujuan pekerjaannya
	9. Kemampuan untuk bekerja keras	9. Bawahan tidak keberatan bekerja keras untuk atasan
<i>Professional Respect</i>	10. Impressions about superior knowledge	10. . Bawahan terkesan dengan pengetahuan atasan tentang pekerjaannya
	11. Apresiasi atas wawasan yang unggul	11. Bawahan menghargai wawasan dan kompetensi atasan
	12. Admiration for the skills of the superior profession	12 Bawahan mengagumi keahlian profesi atasan

Psychosocial Safety Climate (PSC)

Psychosocial safety climate pada penelitian ini akan diukur dengan menggunakan teori dari Hall et al. (2010) yang terdiri dari 4 dimensi yaitu: *management commitment*, tindakan manajemen dalam pencegahan stress melalui keterlibatan dan komitmen; *management priority*, tindakan manajemen untuk mengutamakan keamanan dan kesehatan psikologi karyawan sama pentingnya dengan produksi; *organizational commitment*, organisasi mendengarkan kontribusi karyawan dalam menjalin komunikasi tentang keamanan dan kesehatan psikologi; *organizational participation*, partisipasi dan keterlibatan organisasi dalam permasalahan keselamatan dan kesehatan psikososial. Operasional variable *psychosocial safety climate* dapat dilihat pada table 2.2 dibawah ini:

Dimensi	Indikator	Operasional
<i>Management Commitment</i>	1. Respon terhadap isu PSC	1.Manajemen di perusahaan bertindak cepat dalam menyelesaikan permasalahan yang mempengaruhi kesehatan psikososial karyawan
	2. Tegas terhadap isu PSC	2.Manajemen bertindak tegas ketika timbul masalah yang berkaitan dengan psikologi karyawan
	3. Dukungan pada pencegahan stress	3.Manajemen senior mendukung pencegahan stress melalui keikutsertaan dan komitmen
<i>Management Priority</i>	4. Prioritas pada kesejahteraan psikologis	4.Kesejahteraan psikologis karyawan menjadi prioritas di perusahaan
	5. Pentingnya kesehatan psikologis karyawan	5.Manajemen secara nyata memandang bahwa kesehatan psikologis karyawan sangat penting
	6. Kesehatan	6.Manajemen memandang bahwa

	psikologis sama pentingnya dengan produksi	kesehatan psikologis karyawan sama pentingnya dengan produksi
<i>Organizational Communication</i>	7. Komunikasi masalah kesehatan psikologis	7. Di perusahaan ini terjalin komunikasi yang baik tentang masalah kesehatan psikologis yang dapat mempengaruhi karyawan
	8. Sosialisasi kesehatan psikologis	8. Manajer selalu menyampaikan informasi kesejahteraan psikologis di tempat kerja kepada karyawan
	9. Perhatian terhadap kontribusi karyawan tentang kesehatan psikologis	9. Manajemen mendengarkan kontribusi karyawan dalam menyelesaikan permasalahan keselamatan dan kesehatan kerja di perusahaan
<i>Organizational Participation</i>	10. Partisipasi dan komunikasi berjalan baik	10. Partisipasi dan konsultasi soal keselamatan dan kesehatan kerja antara karyawan dan perwakilan departemen keselamatan dan kesehatan kerja terjalin dengan baik di tempat kerja
	11. Pelibatan dalam keselamatan dan kesehatan psikologis	11. Karyawan didorong untuk terlibat di dalam permasalahan keselamatan dan kesehatan psikososial
	12. Semua level terlibat dalam pencegahan stress	12. Di perusahaan, pencegahan terhadap <i>stress</i> melibatkan semua level perusahaan

Work Engagement

Work engagement pada penelitian ini akan diukur dengan menggunakan teori dari Schaufeli et al (2006), yaitu *Utrecht Work Engagement Scale-9 (UWES-9)* yang terdiri dari 3 dimensi: *vigor* (semangat), merujuk pada tingkat energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja; *dedication* (dedikasi), merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa bermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan; *absorption* (penghayatan), digambarkan sebagai konsentrasi penuh di tempat kerja dan sebagai pengalaman yang membahagiakan karyawan. Operasional variable *work engagement* dapat dilihat pada table 1.3 dibawah ini:

Tabel 1.3
Operasional Variabel *Work Engagement*

Dimensi	Indikator	Operasional
<i>Vigor</i>	1. Energi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan	1. Di pekerjaan, karyawan merasakan luapan energi
	2. Kuat dan bersemangat	2. Di pekerjaan, karyawan merasa kuat dan bersemangat
	3. Perasaan senang di lokasi kerja	3. Ketika bangun pagi hari, karyawan merasa senang untuk pergi bekerja
<i>Dedication</i>	4. Antusias dengan pekerjaan	4. Karyawan antusias dengan pekerjaan
	5. Bangga dengan pekerjaan	5. Karyawan bangga dengan pekerjaan yang dilakukan
	6. Inspirasi pada pekerjaan	6. Karyawan terinspirasi dengan pekerjaan
<i>Absorption</i>	7. Konsentrasi dengan pekerjaan	7. Karyawan larut dengan pekerjaan
	8. Terbawa suasana kerja	8. Ketika sedang bekerja, karyawan terbawa suasana pekerjaan
	9. Perasaan senang bekerja terus-menerus	9. Karyawan merasa senang ketika bekerja terus-menerus

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan pada penelitian ini akan diukur dengan menggunakan teori dari Koopmans et al. (2012) yang terdiri dari 3 dimensi, yaitu: *task performance*, perilaku individu dalam melaksanakan tugas utama atau tugas teknis pekerjaannya; *contextual performance*, perilaku individu dalam mendukung organisasi, lingkungan sosial dan psikologi sejalan dengan tugas utama yang dijalankan, *counterproductive work behavior*, perilaku yang merusak ketenangan organisasi. Operasional variable kinerja karyawan dapat dilihat pada table 2.4 dibawah ini:

Table 1.4
Operasional Variabel Kinerja Karyawan

Dimensi	Indikator	Operasional
<i>Task</i>	1. Efektifitas kerja	1. Karyawan merencanakan tugasnya

<i>Performanc e</i>		agar dapat diselesaikan tepat waktu
	2. Perencanaan kerja	2.Perencanaan yang dilakukan karyawan sudah maksimal
	3. Orientasi pada hasil	3 Karyawan selalu mengingat hasil kerja yang harus dicapai
	4. Prioritas kerja	4.Dalam pekerjaan, karyawan mampu memisahkan permasalahan utama dari suatu permasalahan
	5. Efisiensi kerja	5. Karyawan mampu menjalankan tugas secara baik melalui usaha dan waktu yang minimal
<i>Contextual Performanc e</i>	6. Kemauan melakukan tugas tambahan	6. Karyawan melaksanakan tugas atau tanggung jawab tambahan
	7. Inisiatif melakukan tugas lain	7.Ketika tugas sudah selesai, karyawan berinisiatif melakukan tugas berikutnya
	8. Respon terhadap tantangan	8.Jika ada, karyawan menjalankan tugas yang menantang
	9. Pengembangan wawasan	9. Karyawan menjaga pengetahuan kerjanya mengikuti kemajuan zaman
	10. Pengembangan ketrampilan	10. Karyawan menjaga ketrampilan kerja mengikuti kemajuan zaman
	11. Ide kreatif	11. Karyawan memberikan solusi yang kreatif untuk menyelesaikan permasalahan
	12. Keinginan menghadapi tantangan	12. Karyawan terus mencari tantangan dalam pekerjaan
<i>Counter productive work behavior</i>	13. Proaktif dalam organisasi	13. Karyawan aktif berpartisipasi dalam rapat-rapat yang diadakan
	14. Sering mengeluh	14. Karyawan mengeluh atas hal-hal yang kurang penting dalam pekerjaannya
	15. Tingkat kesalahan	15. Karyawan melakukan kesalahan yang lebih besar dari yang dilakukan oleh orang lain
	16. Fokus dengan hal-hal negatif	16.Dalam pekerjaan, karyawan fokus terhadap hal-hal yang negatif dibandingkan dengan yang positif

17. Pembicaraan hal-hal negatif tentang pekerjaan dengan teman kerja	17. Karyawan membicarakan hal-hal yang negatif tentang pekerjaannya dengan teman kerja
18. Pembicaraan hal-hal negatif tentang pekerjaan dengan orang luar	18. Karyawan membicarakan hal-hal yang negatif tentang pekerjaannya dengan orang dari luar perusahaan

Lampiran 2
Kuesioner

KUESIONER SURVEI

A. IDENTITAS RESPONDEN

(Berilah tanda silang pada salah satu pilihan berikut ini)

1. Jenis kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
2. Masa kerja : (Pilih salah satu di bawah ini)
 - a. Kurang dari 1 thn c. 6 – 10 thn
 - b. 1 – 5 thn d. Lebih dari 10 thn
3. Pendidikan terakhir : (Pilih salah satu di bawah ini)
 - a. SMP d. S1
 - b. SMA e. S2

c. D3

4. Usia saat ini : (Pilih salah satu di bawah ini)
- a. Kurang dari 20 tahun
 - b. 21 thn – 30 thn
 - c. 31 thn – 40 thn
 - d. 41 thn – 50 thn
 - e. Lebih dari 50 thn
5. Jabatan saat ini : (Pilih salah satu di bawah ini)
- a. Manajer/Supervisor
 - b. Staff/Karyawan

B. PETUNJUK PENGISIAN

1. Silakan tentukan pendapat setuju atau ketidaksetujuan Anda terhadap pernyataan-pernyataan berikut.
2. Berikan tanda silang terhadap jawaban yang Anda anggap paling benar.
 - 1 = STS = Sangat Tidak Setuju**
 - 2 = TS = Tidak Setuju**
 - 3 = R = Ragu-ragu**
 - 4 = S = Setuju**
 - 5 = SS = Sangat Setuju**

No	Pernyataan	S T S	T S	R	S	S S
1	Saya menyukai kepribadian atasan saya.					
2	Orang lain akan senang berteman dengan atasan saya.					
3	Atasan saya adalah orang yang menyenangkan untuk bekerja sama.					
4	Atasan saya akan membela keputusan saya, meskipun jika atasan saya kurang memahami permasalahan yang ada.					
5	Atasan saya akan membela saya seandainya ada yang mengganggu saya.					
6	Atasan saya akan membela saya terhadap pihak lain dalam organisasi jika saya mengakui					

	kesalahan dengan jujur.					
7	Saya memberikan dukungan dan kemampuan saya untuk atasan melebihi apa yang sudah ditetapkan dalam uraian kerja saya.					
8	Saya bersedia melakukan pekerjaan ekstra melebihi dari yang biasanya diminta untuk membantu atasan saya mencapai tujuan pekerjaannya.					
9	Saya tidak keberatan bekerja sangat keras untuk atasan saya.					
10	Saya terkesan dengan pengetahuan atasan saya mengenai pekerjaannya.					
11	Saya menghargai wawasan dan kompetensi atasan saya.					
12	Saya mengagumi keahlian profesi atasan saya.					
13	Manajemen di perusahaan saya bertindak cepat dalam menyelesaikan permasalahan yang mempengaruhi kesehatan psikososial karyawan.					
14	Manajemen bertindak tegas ketika timbul masalah yang berkaitan dengan psikologis karyawan.					
15	Manajemen senior mendukung pencegahan <i>stress</i> melalui keikutsertaan dan komitmen.					
16	Kesejahteraan psikologis karyawan menjadi prioritas di perusahaan.					
17	Manajemen secara nyata memandang bahwa kesehatan psikologis karyawan sangat penting.					
18	Manajemen memandang bahwa kesehatan psikologis karyawan sama pentingnya dengan produksi.					
19	Di perusahaan ini terjalin komunikasi yang baik mengenai masalah kesehatan psikologis yang dapat mempengaruhi saya.					
No	Pernyataan	S T S	T S	R	S	S S
20	Manager saya selalu menyampaikan informasi kesejahteraan psikologis di tempat kerja kepada saya.					

21	Manajemen mendengarkan kontribusi saya dalam menyelesaikan permasalahan keselamatan dan kesehatan kerja di perusahaan.					
22	Partisipasi dan konsultasi soal keselamatan dan kesehatan kerja antara karyawan dan perwakilan departemen keselamatan dan kesehatan kerja terjalin dengan baik di tempat kerja saya.					
23	Karyawan didorong untuk terlibat di dalam permasalahan keselamatan dan kesehatan psikologis.					
24	Di perusahaan saya, pencegahan terhadap stress melibatkan semua level perusahaan.					
25	Di pekerjaan, saya merasakan luapan energi					
26	Di pekerjaan, saya merasa kuat dan bersemangat.					
27	Ketika bangun pagi hari, saya merasa senang untuk pergi bekerja.					
28	Saya antusias dengan pekerjaan saya.					
29	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.					
30	Saya terinspirasi dengan pekerjaan saya.					
31	Saya larut dengan pekerjaan saya.					
32	Ketika sedang bekerja, saya terbawa suasana pekerjaan					
33	Saya merasa senang ketika bekerja terus-menerus.					
Pernyataan nomor 34 – 51 berhubungan dengan pekerjaan Anda selama 3 bulan terakhir						
No	Pernyataan	S T S	T S	R	S	S S
34	Saya merencanakan tugas saya agar dapat diselesaikan tepat waktu.					
35	Perencanaan yang saya lakukan sudah maksimal.					
36	Saya selalu mengingat hasil kerja yang harus saya capai.					
37	Dalam pekerjaan, saya mampu memisahkan permasalahan utama dari suatu permasalahan.					
38	Saya mampu menjalankan tugas secara baik melalui usaha dan waktu yang minimal.					

39	Saya melaksanakan tugas atau tanggung jawab tambahan.					
No	Pernyataan	S T S	T S	R	S	S S
40	Ketika tugas sudah selesai, saya berinisiatif melakukan tugas berikutnya.					
41	Jika ada, saya menjalankan tugas yang menantang.					
42	Saya menjaga pengetahuan kerja saya mengikuti kemajuan zaman.					
43	Saya menjaga ketrampilan kerja saya mengikuti kemajuan zaman.					
44	Saya memberikan solusi yang kreatif untuk menyelesaikan permasalahan.					
45	Saya terus mencari tantangan dalam pekerjaan.					
46	Saya aktif berpartisipasi dalam rapat-rapat yang diadakan.					
47	Saya mengeluh atas hal-hal yang kurang penting dalam pekerjaan saya. *					
48	Saya melakukan kesalahan yang lebih besar dari yang dilakukan oleh orang lain. *					
49	Dalam pekerjaan, saya fokus terhadap hal-hal yang negatif dibandingkan dengan yang positif. *					
50	Saya membicarakan hal-hal yang negatif tentang pekerjaan saya dengan teman kerja. *					
51	Saya membicarakan hal-hal yang negatif tentang pekerjaan saya dengan orang dari luar perusahaan. *					