



**PENGARUH STRES KERJA DAN *LEADER-MEMBER*  
*EXCHANGE* PADA KINERJA KARYAWAN  
DENGAN KETERIKATAN KARYAWAN SEBAGAI MEDIASI  
(Studi Pada Karyawan PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan-Kempul)**

**SKRIPSI**

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Universitas Negeri Semarang**

**Oleh**

**M. Khavid Hasyim**

**NIM 7311414161**



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

**2018**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke panitia sidang skripsi.

Disetujui pada :

Hari : Senin

Tanggal : 23 Juli 2018

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen

Pembimbing



Rini Setyo witiastuti, S.E, M.M  
NIP. 197610072006042002

Dr. Ketut Sudarma, M.M.  
NIP.195211152018021325

## PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas  
Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 2 Agustus 2018

Penguji 1

Dr. S. Martono, M.Si  
NIP. 196603081989011001

Penguji II

Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc  
NIP. 198501082009122004

Penguji III

Dr. Ketut Sudarma, M.M  
NIP. 195211152018021325

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



Drs. Heri Yanto, M.B.A., Ph.D  
NIP. 196307181987021001

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : M. Khavid Hasyim

NIM : 7311414161

Tempat, Tanggal Lahir : Kab. Semarang, 3 Juli 1995

Alamat : Kebonagung RT01/RW03, Jatirunggo-Pringapus,  
Kab. Semarang

Menyatakan bahwa yang tertulis didalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila dikemudian hari skripsi ini terbukti hasil dari jiplakan karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan berlaku.

Semarang, 2 Agustus 2018



M. Khavid Hasyim

NIM 731414161

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### Motto :

1. “Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kadar kesanggupannya.”  
(Q.S. Al-Baqarah : 286)

2. “Hai orang-orang yang beriman, bersabarlah kamu dan kuatkanlah kesabaranmu dan tetaplah bersiap siaga dan bertaqwalah kepada Allah supaya kamu menang.”  
(Q.S Ali Imran : 200)

### Persembahan :

1. Skripsi ini saya persembahkan kepada kedua orang tua Bapak M. Suharto Siswoyo dan Ibu Siti Sulgiyanti serta kedua adikku Alvi dan Atina yang selalu memberikan dukungan semangat, motivasi dan do'a.
2. Almamaterku Universitas Negeri Semarang

## **PRAKATA**

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Stres Kerja dan Leader-Member Exchange pada Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan sebagai Mediasi (Studi Pada Karyawan PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan-Kempul)”**.

Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang..

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis mendapat banyak dukungan, bantuan, bimbingan, dan arahan dari sejumlah pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Fathur Rohman, M.Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menuntut ilmu di Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Heri Yanto, M.B.A., Ph.D, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi.
3. Rini setyo Witiastuti, S.E, M.M, Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan izin observasi dan penelitian.
4. Dr. Ketut Sudarma, M.M, Dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, masukan dan arahan selama proses penyusunan skripsi.

5. Dr. S. Martono, M.Si, Dosen penguji 1 yang telah mengarahkan dan membimbing dalam penyusunan skripsi ini.
6. Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc, Dosen penguji 2 yang telah mengarahkan dan membimbing dalam penyusunan skripsi ini.
7. Staff dan Dosen Jurusan Manajemen yang telah membantu kelancaran selama studi di kampus.
8. Bapak Budiyo, SH., M.H, Manajer PTPN IX Kebun Getas, Ibu M. Peni Siswanti, S.E, Asisten Kantor PTPN IX Kebun Getas, dan Bapak Takari, Asisten Kebun PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan-Kempul serta seluruh staff yang telah memberikan izin dan membantu dalam melakukan observasi dan penelitian pada karyawan PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan-Kempul.
9. Seluruh Pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan moral maupun material dalam penyusunan skripsi ini.

Semoga Allah SWT memberikan balasan atas segala bantuan dan kebaikannya.

Penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan tambahan pengetahuan bagi pembaca.

Semarang, 2 Agustus 2018

**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Penulis

## SARI

**Hasyim, M. Khavid. 2018.** “Pengaruh Stres Kerja dan *Leader-Member Exchange* pada Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan Sebagai Mediasi (Studi pada Karyawan PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan Kempul)”. Skripsi. Jurusan Manajemen Sumber daya, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang. Pembimbing Dr. Ketut Sudarma, M.M.

**Kata Kunci : Stres Kerja, *Leader-Member Exchange*, Kinerja Karyawan, Keterikatan Karyawan**

Sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam upaya untuk mempertahankan daya saing dan menjaga keberlangsungan suatu Perusahaan. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh stres kerja pada kinerja karyawan, pengaruh *Leader-Member Exchange* pada kinerja karyawan, pengaruh keterikatan karyawan pada kinerja karyawan, pengaruh stres kerja pada keterikatan karyawan, pengaruh *Leader-Member Exchange* pada keterikatan karyawan, pengaruh stres kerja pada kinerja karyawan dengan keterikatan karyawan sebagai mediasi, dan pengaruh *Leader-Member Exchange* pada kinerja karyawan dengan keterikatan karyawan sebagai mediasi.

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan Kempul. Sampel yang digunakan sejumlah 70 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode observasi, metode wawancara, dan metode kuesioner yang diukur dengan skala likert. Metode analisis data menggunakan analisis regresi berganda dan analisis jalur dengan program SPSS versi 23.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja tidak dapat menurunkan kinerja karyawan ( $1,759$  dan  $0,083 > 0,05$ ), *leader-member exchange* dapat meningkatkan kinerja karyawan ( $2,755$  dan  $0,008 < 0,05$ ), keterikatan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan ( $3,682$  dan  $0,000 < 0,05$ ), stres kerja dapat menurunkan keterikatan karyawan ( $2,793$  dan  $0,007 < 0,05$ ), *leader-member exchange* dapat meningkatkan keterikatan karyawan ( $3,787 < 0,05$ ), stres kerja dapat menurunkan kinerja karyawan dengan dimediasi keterikatan karyawan ( $-0,205 > 0,134$ ), dan *leader-member exchange* dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan dimediasi keterikatan ( $0,321 > 0,225$ ), sehingga berdasarkan penelitian H1 ditolak dan H2, H3, H4, H5, H6, H7 diterima.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa stres kerja tidak dapat menurunkan kinerja karyawan secara langsung namun membutuhkan mediasi keterikatan karyawan untuk memperkuat pengaruhnya. Pertukaran pemimpin-anggota dan keterikatan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga semakin tinggi pertukaran pemimpin-anggota maka akan semakin tinggi keterikatan karyawan pada pekerjaannya yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Saran dari penelitian ini yaitu hendaknya PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan-Kempul dapat menurunkan stres kerja dan meningkatkan pertukaran pemimpin anggota pada karyawan sehingga diharapkan keterikatan karyawan pada pekerjaan dapat meningkat sehingga kinerja karyawan dapat lebih maksimal.

## ABSTRACT

**Hasyim, M. Khavid.** 2018. "The Influence of Job Stress and Leader-Member Exchange on Job Performance with Employee Engagement as Mediation ( Study on Employees of PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan-Kempul)". Management Major. Faculty of Economics. Semarang State University. Advisor Dr. Ketut Sudarma, M.M.

**Keywords: Job Stress, Leader-Member Exchange, Job Performance, Employee engagement**

Human resources is an important component in efforts to maintain competitiveness and maintain the sustainability of a company. Purpose of the study was to determine the influence of job stress on job performance, the influence leader-member exchange on job performance, the influence employee engagement on job performance, the influence job stress on employee engagement, the influence leader-member exchange on employee engagement, the influence job stress on job performance with employee engagement as mediation, and the influence leader-member exchange on job performance with employee engagement as mediation.

The population of this study were all employees of PTPN IX Kebun Getas Afdeling-Assinan Kempul. The samples used were 70 Employees. The sampling technique used total sample technique. Data collection method used is the method of observation, interview method, and questionnaire method as measured by Likert scale. Method of analysis data using multiple regression analysis and path analysis with SPSS program version 23.

The result showed that job stress can't decrease job performance (1,759 and 0,083 > 0,05), leader-member exchange can increase job performance (2,755 and 0,008 < 0,05), employee engagement can increase job performance (3,682 and 0,000 < 0,05), job stress can decrease employee engagement (2,793 and 0,007 < 0,05), leader-member exchange can increase employee engagement (3,787 < 0,05), job stress can decrease job performance with employee engagement as mediation (-0,205 > 0,134), and leader-member exchange can increase job performance with employee engagement as mediation (0,321 > 0,225), so that based on research indicates that H1 rejected and H2,H3,H4,H5,H6,H7 are accepted.

This Study concluded that job stress can decrease job performance directly but requires mediation of employee engagement to strengthen its influence. Leader-member exchange and employee engagement can increase job performance so the higher leader member-exchange will increase employee engagement that impact on job performance employees. Suggested from this research that is PTPN Kebun Getas Afdeling Assinan-Kempul can decrease job stress and increase leader-member exchange on employees so it is expected employee engagement to work can increase so that job performance employees can be maximal.

## DAFTAR ISI

<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN KELULUSAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>v</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>vi</b>
<b>SARI .....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xx</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1.Latar Belakang Masalah.....	1
1.2.Perumusan Masalah .....	10
1.3.Tujuan Penelitian .....	12
1.4.Manfaat Penelitian .....	13
1.4.1. Manfaat Teoritis .....	13
1.4.2. Manfaat Praktis .....	13
1.5.Orisinalitas Penelitian .....	14

<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>15</b>
2.1. Kinerja.....	15
2.1.1. Pengertian Kinerja.....	15
2.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	15
2.1.3. Pengukuran Kinerja.....	16
2.1.4. Indikator Kinerja .....	17
2.2. Stres Kerja.....	19
2.2.1. Pengertian Stres Kerja.....	19
2.2.2. Indikator Stres Kerja .....	19
2.2.3. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Stres Kerja.....	20
2.3. <i>Leader-Member Exchange</i> .....	20
2.3.1. Pengertian <i>Leader-Member Exchange</i> .....	20
2.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Leader-Member Exchange</i> .....	22
2.3.3. Dampak dari <i>Leader-Member Exchange</i> .....	23
2.3.4. Indikator <i>Leader-Member Exchange</i> .....	24
2.4. Keterikatan Karyawan.....	25
2.4.1. Pengertian Keterikatan Karyawan.....	25
2.4.2. Faktor yang Menyebabkan Keterikatan Karyawan.....	27
2.4.3. Indikator Keterikatan Karyawan.....	29
2.5. Penelitian Terdahulu .....	30
2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Hipotesis .....	32
2.6.1. Pengaruh Stres Kerja pada Kinerja Karyawan.....	32
2.6.2. Pengaruh LMX pada Kinerja Karyawan.....	32

2.6.3. Pengaruh Keterikatan Karyawan pada Kinerja Karyawan.....	33
2.6.4. Pengaruh Stres Kerja pada Keterikatan Karyawan .....	34
2.6.5. Pengaruh LMX pada Keterikatan Karyawan .....	35
2.6.6. Pengaruh Stres Kerja pada Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan sebagai Mediasi.....	36
2.6.7. Pengaruh LMX pada Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan sebagai Mediasi .....	36
2.7. Pengembangan Hipotesis .....	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
3.1. Jenis dan Desain Penelitian.....	39
3.1.1. Jenis Penelitian.....	39
3.1.2. Desain Penelitian .....	39
3.2. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	40
3.2.1. Populasi.....	40
3.2.2. Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	40
3.3. Variabel Penelitian.....	41
3.3.1. Variabel Dependen (Y2).....	41
3.3.2. Variabel Independen (X).....	42
3.3.3. Variabel Intervening atau Mediasi (Y1) .....	42
3.4 Jenis dan Sumber Data .....	43

3.5. Metode Pengumpulan Data .....	43
3.6. Pengujian Instrument Penelitian .....	46
3.6.1. Uji Validitas .....	46
3.6.2. Uji Reliabilitas .....	49
3.7. Metode Analisis Data.....	50
3.7.1. Uji Statistik Deskriptif .....	50
3.7.2. Uji Asumsi Klasik.....	51
3.7.2.1. Uji Normalitas .....	51
3.7.2.2. Uji Multikolinearitas .....	52
3.7.2.3. Uji Heteroskedastisitas.....	52
3.7.3. Pengujian Hipotesis .....	53
3.7.3.1. Uji Hipotesis.....	53
3.7.3.2. Analisis Jalur (Path Analysis) .....	54
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>59</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	59
4.1.1. Analisis Statistik Deskriptif .....	59
4.1.1.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	59
4.1.1.2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	60

4.1.1.3. Deskripsi Responden Berdasarkan Status .....	62
4.1.1.4. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir ....	62
4.1.1.5. Deskripsi Responden Berdasarkan Golongan .....	63
4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	64
4.1.2.1. Variabel Kinerja Karyawan.....	65
4.1.2.2. Variabel Stres Kerja .....	67
4.1.2.3. Variabel Pertukaran Pemimpin-Anggota .....	69
4.1.2.4. Variabel Keterikatan Karyawan .....	72
4.1.3. Uji Asumsi Klasik.....	74
4.1.3.1. Uji Normalitas .....	74
4.1.3.2. Uji Multikolinearitas .....	76
4.1.3.3. Uji Heteroskedastisitas .....	77
4.1.4. Pengujian Hipotesis .....	79
4.1.4.1. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t).....	79
4.1.5. Uji Analisis Jalur (Path Analysis).....	83
4.2. Pembahasan.....	91
4.2.1. Pengaruh Stres Kerja pada Kinerja Karyawan.....	91

4.2.2. Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota pada Kinerja Karyawan .....	92
4.2.3. Pengaruh Keterikatan Karyawan pada Kinerja Karyawan .....	93
4.2.4. Pengaruh Stres Kerja pada Keterikatan Karyawan .....	93
4.2.5. Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota pada Keterikatan Karyawan.....	94
4.2.6. Pengaruh Stres Kerja pada Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan sebagai mediasi.....	95
4.2.7. Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota pada Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan sebagai mediasi.....	96
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>98</b>
5.1. Simpulan .....	98
5.2. Saran.....	99
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>102</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>106</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Research Gap Stres Kerja Pada Kinerja Karyawan .....	3
Tabel 1.2 Research Gap Pertukaran Pemimpin-Anggota Pada Kinerja Karyawan.....	5
Tabel 1.3 Produksi Kopi PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas.....	9
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	30
Tabel 3.1 Jumlah Karyawan PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan- Kempul .....	40
Tabel 3.2 Indeks skala <i>likert</i> .....	45
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Variabel Stres Kerja .....	46
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Variabel Pertukaran Pimpinan-Aggota .....	47
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Variabel Keterikatan Karyawan.....	48
Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan .....	48
Tabel 3.8 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian .....	49
Tabel 3.9 Kriteria Nilai Interval.....	51
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	59
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	61
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Status.....	62

Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	62
Tabel 4.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Golongan.....	63
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Kinerja Karyawan.....	66
Tabel 4.7 Distribusi Nilai Indeks Kinerja Karyawan.....	67
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Stres Kerja.....	68
Tabel 4.9 Distribusi Nilai Indeks Stres Kerja.....	69
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Jawaban Pertukaran Pemimpin-Anggota .	
70 Tabel 4.11 Distribusi Nilai Indeks Pertukaran Pemimpin-Anggota .....	71
Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Jawaban Keterikatan Karyawan.....	72
Tabel 4.13 Distribusi Nilai Indeks Keterikatan Karyawan.....	74
Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas dengan <i>Kolmogorov-Smirnov</i> .....	76
Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinearitas dengan Variabel Dependen Kinerja Karyawan .....	77
Tabel 4.16 Hasil Uji Glejser dengan Kinerja Karyawan sebagai Variabel Dependen.....	79
Tabel 4.17 Tabel Uji T Pengaruh Stres Kerja, Pertukaran Pemimpin- Anggota pada Kinerja Karyawan .....	80
Tabel 4.18 Tabel R Square Pengaruh Stres Kerja, Pertukaran Pemimpin- Anggota pada Kinerja Karyawan .....	81

Tabel 4.19 Tabel Uji T Pengaruh Keterikatan Karyawan pada Kinerja Karyawan .....	82
Tabel 4.20 Tabel Uji T Pengaruh Stres Kerja, Pertukaran Pemimpin-Anggota pada Keterikatan Karyawan .....	82
Tabel 4.21 Tabel R Square Pengaruh Stres Kerja, Pertukaran Pemimpin-Anggota pada Keterikatan Karyawan .....	83
Tabel 4.22 Tabel R Square Pengaruh Stres Kerja, Pertukaran Pemimpin-Anggota, dan Keterikatan Karyawan pada Kinerja Karyawan .	84
Tabel 4.23 Tabel Uji T Pengaruh Stres Kerja, Pertukaran Pemimpin-Anggota, dan Keterikatan Karyawan pada Kinerja Karyawan .	85
Tabel 4.24 Koefisien Jalur Pengaruh dan Total Pengaruh .....	90

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Produksi Kopi PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas .....	9
Gambar 2.1 Kerangka Teoritis .....	37
Gambar 3.1 Jalur hubungan antara Stres Kerja pada Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan sebagai Variabel Mediasi .....	55
Gambar 3.2 Jalur Hubungan antara Pertukaran Pemimpin-Anggota pada Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan sebagai variabel Mediasi .....	56
Gambar 3.3. Path Analysis Pengaruh Stres Kerja dan Pertukaran Pemimpin- Anggota pada Kinerja Karyawan melalui Keterikatan Karyawan	56
Gambar 4.1 Uji Normalitas P-Plot .....	75
Gambar 4.2 Grafik <i>Scatterplot</i> Kinerja Karyawan .....	78
Gambar 4.3 Analisis Jalur Pengaruh Stres Kerja pada Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel mediasi .....	87
Gambar 4.4 Analisis Jalur Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota pada Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel mediasi .....	88
Gambar 4.5 Gambar Full Model Analisis Jalur .....	89

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian.....	107
Lampiran 2 Surat keterangan telah melaksanakan penelitian .....	108
Lampiran 3 Kuesioner Penelitian.....	109
Lampiran 4 Tabulasi Data Penelitian.....	114
Lampiran 5 Uji Instrumen.....	124
Lampiran 6 Hasil Uji Hipotesis .....	133
Lampiran 7 Hasil Analisis Jalur.....	134

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam upaya untuk mempertahankan daya saing dan menjaga keberlangsungan suatu Perusahaan. Sumber daya manusia mempunyai peranan penting baik secara perorangan ataupun kelompok dan sumber daya manusia merupakan salah satu penggerak utama atas kelancaran jalannya kegiatan usaha, bahkan maju mundurnya perusahaan ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusianya (Ghonyah & Masurip, 2011:119). Apabila individu dalam perusahaan yaitu sumber daya manusianya dapat berjalan efektif maka perusahaan tetap berjalan efektif. Dengan kata lain kelangsungan perusahaan tergantung oleh kinerja karyawan (Ranihusna, 2010:91).

Perusahaan dengan kualitas yang baik tentu memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik juga. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang mampu memperlihatkan perilaku kerja yang mengarah pada tercapainya maksud dan tujuan perusahaan, misalnya bagaimana caranya mengelola sumber daya manusia mengarah pada kinerja yang baik, karena sumber daya manusia bisa menjadi pusat persoalan atau masalah bagi perusahaan ketika potensi mereka tidak dikembangkan secara optimal, sebaliknya sumber daya manusia bisa menjadi pusat keberhasilan bagi perusahaan ketika potensi mereka bisa dikembangkan secara optimal (Sanjaya, 2012:156).

Kinerja karyawan yang tinggi akan meningkatkan produktivitas perusahaan yang berdampak menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan. Kinerja karyawan secara langsung akan mempengaruhi kinerja organisasi sebagai salah satu aspek dalam menciptakan keunggulan kompetitif (Zakiyati & Sudarma, 2015:4). Kinerja karyawan yang tinggi akan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi, termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan merasa senang dan merasa puas dalam bekerja sehingga berdampak pada meningkatkan kemungkinan tercapainya produktivitas yang tinggi pada perusahaan. Selama kegiatan pekerjaan formal, karyawan tersebut mungkin mengalami pengaruh fisik, psikologis dan sosial yang dapat membuat stres (Zafar et al., 2015:221). Oleh karena itu harus diketahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah stres kerja. Beban kerja yang semakin tinggi, banyaknya tuntutan kebutuhan yang harus dipenuhi dan persaingan yang semakin ketat seringkali membuat karyawan dihadapkan dengan berbagai masalah yang harus dihadapi, hal tersebut sangat mungkin membuat karyawan terkena stres (Khaq & Martono, 2017:5). Semakin tinggi ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemampuan individu, semakin tinggi stres yang akan dialami (Jamal, 2007:176).

Penelitian yang menguji pengaruh stres kerja pada kinerja karyawan terdapat perbedaan hasil penelitian. Penelitian yang dilakukan Arshadi & Damiri (2013) menunjukkan hasil bahwa stres kerja berpengaruh negatif signifikan dengan kinerja

karyawan. Hasil sama juga diperoleh dalam penelitian Jamal (2007) bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan stres kerja pada kinerja karyawan. Dari hasil penelitian tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi stres kerja pada karyawan maka akan menyebabkan penurunan kinerja pada karyawan. Hasil berbeda diperoleh pada penelitian Nart & Batur (2014), dan Zafar et al., (2015). Hasil penelitian Nart & Batur (2014) menunjukkan pengaruh negatif tidak signifikan antara stres kerja pada kinerja karyawan, yang artinya stres kerja tidak akan menurunkan kinerja pada karyawan. Sedangkan hasil penelitian Zafar et al., (2015) menunjukkan terdapat pengaruh positif signifikan stres kerja pada kinerja karyawan yang artinya stres kerja mampu meningkatkan kinerja pada karyawan.

Berikut riset gap pengaruh stres kerja pada kinerja karyawan yang disajikan dalam tabel 1.1

**Tabel 1.1**  
**Research Gap**  
**Stres Kerja Pada Kinerja Karyawan**

	Peneliti	Judul	Hasil
1.	Arshadi & Damiri (2013)	<i>The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating role of OBSE</i>	Stres kerja berpengaruh negatif signifikan pada kinerja
2.	Jamal. (2007)	<i>Job Stress and Job Performance Controversy Revisited: An Empirical Examination in Two Countries</i>	Stres kerja berpengaruh negatif signifikan pada kinerja
3.	Nart, & Batur (2014)	<i>The relation between work-family conflict, job stress, organizational commitment and job performance: A study on turkish primary teachers</i>	Stres kerja berpengaruh negatif tidak signifikan pada kinerja
4.	Zafar et al. (2015)	<i>The Influence of Job Stress on Employees Performance in Pakistan</i>	Stres kerja berpengaruh positif signifikan pada kinerja

Sumber: Berbagai hasil penelitian terdahulu

Faktor lain yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja pada karyawan adalah Pertukaran Pemimpin-Anggota (*Leader-Member Exchange (LMX)*). Teori LMX mengemukakan bahwa para pemimpin memiliki hubungan pertukaran sosial yang unik dengan pengikut mereka dan bahwa kualitas hubungan ini (mulai dari rendah ke tinggi) berbeda antara karyawan dengan pemimpin yang sama (Graen dan Uhl-Bien, 1995; Liden et al., 1997; Breevaart et al., 2015:755) .

Hubungan LMX berkualitas rendah didasarkan pada pertukaran ekonomi, yaitu pertukaran berdasarkan persyaratan formal dari kontrak kerja dimana karyawan melakukan apa yang diharapkan dan dapat dibayar sesuai dengan itu. Sebaliknya, pertukaran berkualitas tinggi melampaui kontrak formal dan didasarkan pada kepercayaan, kewajiban bersama, dan rasa saling menghormati dan menghasilkan keterikatan afektif (Breevaart et al., 2015:755).

Breevaart et al., (2015:755) menyatakan jenis hubungan LMX yang berkembang bergantung pada hasil serangkaian peran pembuatan episode dimana para pemimpin mengungkapkan harapan dan karyawan mereka menunjukkan sejauh mana mereka mampu dan bersedia untuk memenuhi harapan ini. Kualitas hubungan LMX menentukan sejauh mana para pemimpin membalas memenuhi tuntutan pekerjaan tertentu oleh karyawan dengan sumber daya tambahan seperti otonomi, informasi, dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

Penelitian yang menguji LMX pada kinerja karyawan memiliki perbedaan hasil penelitian. Penelitian yang dilakukan Tanskanen et al., (2018) menunjukkan

hasil bahwa LMX berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan. Hasil positif juga diperoleh pada penelitian DeConinck (2013) bahwa LMX berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan. Dari penelitian tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi LMX pada karyawan maka akan meningkatkan kinerja pada karyawan tersebut. Hasil berbeda diperoleh pada penelitian Kambu Dkk.(2012), hasil penelitian menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif tidak signifikan pada kinerja karyawan, yang dapat diartikan bahwa LMX pada karyawan tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berikut riset gap pengaruh LMX pada kinerja karyawan yang disajikan dalam tabel 1.2

**Tabel 1.2**  
**Research Gap**  
**Leader Member Exchange Pada Kinerja Karyawan**

	Peneliti	Judul	Hasil
1	Tanskanen et al., (2018)	<i>Linking Managerial Coaching and Leader-Member Exchange on Work Engagement and Performance</i>	LMX berpengaruh positif signifikan pada kinerja
3	DeConinck (2013)	<i>The Effects of Leader-Member Exchange and Organizational Identification on Performance and Turnover Among Salespeople</i>	LMX berpengaruh positif signifikan pada kinerja
4	Kambu dkk., (2012)	Pengaruh <i>Leader-Member Exchange</i> , Persepsi Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua	LMX berpengaruh positif tidak signifikan pada kinerja

Sumber: Berbagai hasil penelitian terdahulu

Aspek psikologis yang perlu diperhatikan adalah keterikatan karyawan (*Employee Engagement*). Keterikatan karyawan diartikan sebagai sikap positif,

memenuhi, yang berhubungan dengan pekerjaan dan ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penghayatan (Schaufeli et al., 2002:74). Keterikatan karyawan memiliki karakteristik-karakteristik antara lain *Vigor* (dikarakteristikan dengan level energi yang tinggi dan ketangguhan mental ketika bekerja,serta keinginan untuk memberikan secara penuh terhadap pekerjaan, dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan), *Dedication* (dikarakteristikan dengan rasa antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan), dan *Absorption* (dikarakteristikan dengan berkonsentrasi penuh dan senang ketika terlibat dalam pekerjaan, sehingga waktu akan terasa berjalan dengan cepat sekalipun seorang karyawan sedang menghadapi masalah) (Schaufeli & Bakker, 2004:295).

Joushan dkk.,(2015:698) menyatakan keterikatan karyawan sebagai komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi. keterikatan karyawan melibatkan seorang pekerja yang secara penuh terlibat dalam pekerjaannya, sehingga orang tersebut mempunyai tanggungjawab yang besar terhadap pekerjaannya. Konsep keterikatan karyawan bukan hanya bertanggung jawab pada pekerjaannya saja, melainkan juga mengutamakan pekerjaan, bekerja dengan sungguh-sungguh, menyelesaikan pekerjaan dengan tidak menunda-nunda, serta menggunakan jam kerja sebagaimana mestinya (Ardi dkk.,2017:165)

Keterikatan karyawan merupakan antusiasme karyawan dalam bekerja, yang terjadi karena karyawan mengarahkan energinya untuk bekerja, yang selaras

dengan prioritas strategis perusahaan. Tingkat keterikatan karyawan pada perusahaan merupakan hal yang penting karena keterikatan karyawan menjadi sarana penyelarasan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi (Ardi dkk.,2017:165). Dengan adanya karyawan yang terlibat secara aktif di dalam perusahaan menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki lingkungan kerja yang positif. Hal ini disebabkan karena dengan adanya karyawan yang memiliki keterikatan yang baik dengan perusahaan di tempat kerja, maka karyawan akan memiliki antusiasme yang besar dalam bekerja, bahkan terkadang jauh melampaui tugas pokok yang tertera dalam kontrak kerja mereka.

Stres Kerja mempunyai hubungan yang kuat pada keterikatan karyawan. Hal ini didukung penelitian Ramos et al., (2015) dan Moura et al., (2015) dengan hasil penelitian stres kerja berpengaruh negatif signifikan pada keterikatan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika stres kerja mengalami peningkatan maka akan berdampak pada keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Penelitian Alessandri (2015) tentang pengaruh keterikatan karyawan pada kinerja karyawan memperoleh hasil bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi stres kerja yang dialami karyawan maka akan menurunkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya yang berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

Tanskanen et al., (2018) melakukan penelitian pengaruh mediasi keterikatan karyawan pada hubungan antara LMX dan kinerja karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Keterikatan karyawan memediasi hubungan antara LMX dan kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh

Breevaart et al., (2015) dan Li et al., (2012) yang menyatakan bahwa pertukaran-pemimpin anggota berhubungan positif dengan kinerja melalui keterikatan karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kualitas pertukaran-pemimpin anggota maka semakin tinggi juga keterikatan kerja karyawan, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

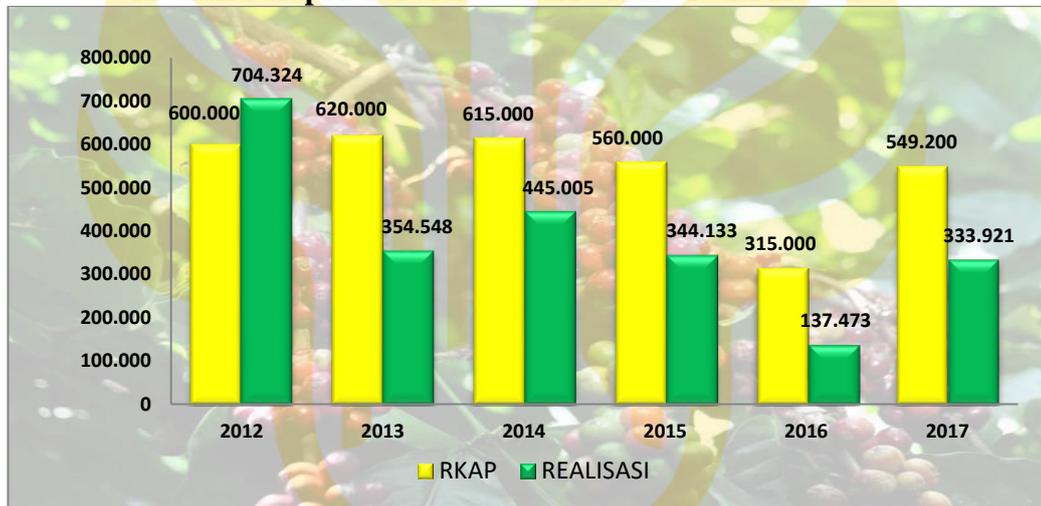
Objek penelitian ini adalah PTPN IX Kebun Getas. PTPN IX Kebun Getas merupakan Badan Usaha Milik negara PT. Perkebunan Nusantara yang menjadi bagian dari wilayah kerja PTPN IX dengan kantor direksi beralamatkan di Jl. Mugas Dalam Kota Semarang. Dasar pemilihan PTPN IX Kebun Getas karena berdasarkan media berita online <https://economy.okezone.com/read/2017/09/07/320/1771326/dari-pt-di-hingga-ptpn-sri-mulyani-ungkap-6-bumn-yang-tambah-rugi-usai-terima-pmn> PTPN IX menjadi salah satu BUMN yang mengalami peningkatan kerugian meskipun memperoleh PMN (Penyertaan Modal Negara).

PTPN IX Kebun Getas terletak di Desa Kauman Lor Kecamatan Pabelan Kabupaten Semarang. PTPN IX Kebun Getas memiliki Visi “Menjadi Perusahaan Agrobisnis yang berdaya saing tinggi dan tumbuh berkembang bersama mitra”. Jenis tanaman pada PTPN IX Kebun Getas masuk dalam divisi tanaman tahunan. Produk utama dari PTPN IX Kebun Getas adalah kopi dan karet. Penelitian ini dilakukan pada perkebunan kopi dari PTPN IX Kebun Getas. Perkebunan kopi PTPN IX Kebun Getas terletak di Afdeling Assinan-Kempul. Perkebunan kopi PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan-Kempul memiliki luas 349,82 Hektar yang menjadi perkebunan kopi terluas dari PT. Perkebunan Nusantara. Tanaman

kopi dari PTPN IX Kebun Getas berjenis kopi robusta. Mayoritas hasil produksi kopi PTPN IX Kebun Getas diekspor ke negara eropa.

Pada saat observasi yang dilakukan pada 23 Maret 2018, peneliti memperoleh data produksi kopi dari PTPN IX Kebun Getas dan melakukan wawancara dengan HRD dan Staff PTPN IX Kebun Getas. Data produksi kopi dari PTPN IX Kebun Getas Adalah Sebagai berikut:

**Gambar 1.1**  
**Produksi Kopi PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas**



Sumber : HRD PTPN IX Kebun Getas

**Tabel 1.3**  
**Produksi Kopi PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas**

Tahun	Luas (Ha)	Produksi		Produktivitas		%
		RKAP (Kg)	Realisasi (Kg)	RKAP (Kg/Ha)	Realisasi (Kg/Ha)	
2012	368,25	600.000	704.324	1.629	1.913	117
2013	368,25	620.000	354.548	1.684	963	57
2014	384,73	615.000	445.005	1.599	1.157	72
2015	360,37	560.000	344.133	1.554	955	61
2016	348,82	315.000	137.473	903	394	44
2017	349,82	549.200	333.921	1.570	955	61

Sumber : HRD PTPN IX Kebun Getas

Tabel 1.3 dan Gambar 1.1 menunjukkan tingkat produksi kopi yang dicapai PT. Perkebunan Nusantara IX Kebun Getas Antara tahun 2012 sampai dengan tahun 2017. Berdasarkan Tabel 1.3 dapat dilihat realisasi produksi kopi antara tahun 2013 sampai 2017 belum mampu mencapai target RKAP dari perusahaan. Penurunan drastis terjadi pada tahun 2016 dengan produksi sebesar 137.4473 kg dan produktivitas sebesar 44% berdasarkan target RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran perusahaan) tahun 2016. Faktor-faktor yang mempengaruhi produksi kopi antara lain adalah faktor alam dan faktor sumber daya manusia. Faktor sumber daya manusia berperan dalam melakukan perawatan tanaman kopi. Hasil wawancara ketika observasi peneliti memperoleh informasi bahwa dalam perawatan tanaman kopi jumlah tenaga yang dibutuhkan melakukan perawatan tanaman kopi kadang belum terpenuhi dari yang jumlah yang seharusnya serta karyawan belum seluruhnya memiliki kecakapan dalam melakukan perawatan tanaman kopi. Beban kerja yang sama dengan jumlah tenaga kerja yang kurang dapat memicu menimbulkan stres kerja pada karyawan yang berakibat pada perawatan tanaman kopi kurang maksimal. Perawatan tanaman kopi yang kurang maksimal tersebut akan berdampak pada hasil produksi kopi yang kurang maksimal pada saat masa panen.

Berdasarkan perbedaan dari hasil penelitian terdahulu dan uraian fenomena diatas, maka peneliti tertarik untuk membahas dan mengambil judul penelitian **“Pengaruh Stres Kerja dan *Leader-Member Exchange* pada Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan-Kempul)”**.

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka perumusan masalah yang diajukan pada penelitian ini adalah bagaimana upaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan serta mediasi keterikatan karyawan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Adapun pertanyaan yang diajukan adalah sebagai berikut:

- a. Apakah rendahnya stres kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan?
- b. Apakah tingginya LMX dapat meningkatkan kinerja karyawan?
- c. Apakah tingginya keterikatan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan?
- d. Apakah rendahnya stres kerja dapat meningkatkan keterikatan karyawan?
- e. Apakah tingginya LMX dapat meningkatkan keterikatan karyawan?
- f. Apakah rendahnya stres kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui Keterikatan Karyawan sebagai mediasi?
- g. Apakah tingginya LMX dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan sebagai mediasi?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh stres kerja pada kinerja karyawan PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan-Kempul
2. Untuk menguji pengaruh LMX pada kinerja karyawan PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan-Kempul
3. Untuk menguji pengaruh Keterikatan Karyawan pada kinerja karyawan PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan-Kempul.
4. Untuk menguji pengaruh stres kerja pada keterikatan karyawan PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan-Kempul.
5. Untuk menguji LMX pada keterikatan karyawan PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan-Kempul.
6. Untuk menguji pengaruh stres kerja pada kinerja karyawan melalui Keterikatan Karyawan sebagai mediasi pada karyawan PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan-Kempul
7. Untuk menguji pengaruh LMX pada kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan sebagai mediasi pada karyawan PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan-Kempul

## 1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

### 1.4.1. Manfaat Teoritis

- a) Bagi kalangan akademisi penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai tambahan informasi, sumbangan pikiran dan kajian mengenai variabel stres kerja, pertukaran pemimpin-anggota, keterikatan karyawan dan kinerja karyawan.
- b) Bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam menambah wawasan dan pengetahuan pada ilmu manajemen sumberdaya manusia terutama dalam hal kinerja karyawan dan kaitannya dengan stres kerja, pertukaran pemimpin-anggota, dan keterikatan karyawan.

### 1.4.2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan, dan bahan pertimbangan perusahaan dalam pengambilan keputusan berkaitan dengan pengaruh stres kerja, pertukaran pemimpin-anggota, dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Sehingga diharapkan dapat berdampak pada peningkatan kinerja pada karyawan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan analisis pimpinan untuk menurunkan tingkat stres di tempat kerja dan meningkatkan

hubungan pemimpin dengan bawahan agar karyawan dapat lebih terikat dengan pekerjaannya yang akan berdampak pada kinerja karyawan tersebut.

- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam memahami serta memenuhi kebutuhan dari karyawan untuk memberikan kontribusi karyawan tersebut pada perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

### **1.5 Orisinalitas Penelitian**

Orisinalitas penelitian ini adalah peneliti melakukan pembaharuan dari penelitian-penelitian sebelumnya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini menggunakan variabel mediasi keterikatan karyawan pada hubungan stres kerja pada kinerja karyawan. Pada Penelitian sebelumnya belum ditemukan penelitian yang menggunakan variabel keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi pada hubungan stres kerja pada kinerja karyawan.
2. Objek penelitian ini dilakukan di PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan-Kempul yang merupakan bagian PTPN IX yang tengah disorot karena mengalami peningkatan kerugian meskipun telah memperoleh PMN (Penyertaan Modal Negara). Hal ini menjadi menarik diteliti dengan harapan dapat dilakukan generalisasi pada kasus yang sama.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Kinerja

##### 2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah istilah yang populer di dalam manajemen, istilah kinerja berasal dari kata *job performance* berasal dari bahasa Inggris dengan arti hasil kerja, dan prestasi kerja. Mathis & Jackson (2002:78) menyatakan bahwa kinerja adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif karyawan. Mathis dan Jackson (2006:378) menyatakan bahwa kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Sudarma (2012:82) menyatakan bahwa kinerja merupakan tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah sejauh mana kontribusi karyawan kepada perusahaan yang ditunjukkan dengan keberhasilan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

##### 2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Wirawan (2012:6) membagi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja ke dalam 3 aspek, yaitu sebagai berikut:

### 1. Faktor Internal Pegawai

Faktor internal pegawai merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, seperti kemampuan intelektual, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja.

### 2. Faktor Lingkungan internal organisasi

Faktor lingkungan internal organisasi merupakan berbagai kondisi diluar diri karyawan yang mampu mempengaruhi kinerja yang dihasilkan. Faktor-faktor tersebut meliputi tipe kepemimpinan yang diterapkan, lingkungan tempat kerja, kompensasi yang diberikan, dan sistem manajemen yang terkandung di organisasi.

### 3. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi

Faktor lingkungan eksternal organisasi merupakan keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam organisasi.

### **2.1.3 Pengukuran Kinerja**

Dernandin dan Russel dalam Darmawan (2013: 73) menyatakan bahwa terdapat 6 kriteria utama yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja, yaitu adalah sebagai berikut :

#### *1. Quality*

Yaitu tingkat sejauh mana proses ataupun hasil pelaksanaan pekerjaan mendekati tingkat kesempurnaan dan mendekati tujuan yang diharapkan.

2. *Quantity*

Yaitu jumlah yang dihasilkan seperti jumlah rupiah, jumlah unit, dan jumlah siklus pekerjaan yang terselesaikan.

3. *Timelines*

Yaitu lamanya suatu pekerjaan yang diselesaikan pada waktu yang dikehendaki serta memperhatikan jumlah output serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4. *Cost effectifness*

Yaitu besarnya penggunaan sumber daya organisasi dalam mencapai hasil yang maksimal ataupun pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

5. *Need for supervision*

Yaitu kemampuan seorang pekerja untuk dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa membutuhkan pengawasan supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. *Interpersonal impact*

Yaitu kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik, dan kemampuan bekerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

**2.1.4 Indikator Kinerja**

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Adapun mengenai indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Mathis and Jackson (2006:378) adalah sebagai berikut:

### 1. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan.

### 2. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi seseorang terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

### 3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi seseorang terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

### 4. Kehadiran

Kehadiran di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.

### 5. Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Sehingga dalam penelitian ini menggunakan indikator pengukuran kinerja menurut Mathis and Jackson (2006:378) yaitu kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan kemampuan bekerja. Indikator kehadiran tidak dipakai karena rancu dengan disiplin kerja.

## **2.2 Stres Kerja**

### **2.2.1 Pengertian Stres Kerja**

Mangkunegara (2008:157) menyatakan stres kerja sebagai perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja merupakan reaksi individu terhadap karakteristik lingkungan kerja yang terkesan emosional dan mengancam secara fisik (Jamal, 2007:176). Stres kerja adalah suatu kondisi dimana terdapat satu atau beberapa faktor di tempat kerja yang berinteraksi dengan pekerja sehingga mengganggu kondisi fisiologis, dan perilaku (Khaq & Martono, 2017: 5). Stres merupakan kesenjangan antara kebutuhan individu dengan pemenuhannya dari lingkungan (Sanjaya, 2012:14). Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah sesuatu reaksi yang timbul akibat adanya kesenjangan antara karyawan dengan pekerjaannya yang berpengaruh terhadap kondisi psikologisnya.

### **2.2.2 Indikator Stres Kerja**

Parker dan DeCotiis (1983:164) menyatakan bahwa indikator dari stres kerja dibagi menjadi dua, yaitu adalah sebagai berikut:

1. *Time stress*

Merasakan tekanan yang begitu sangat dikarenakan adanya waktu yang singkat dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab.

2. *Anxiety*

Kegelisahan lahir karena beberapa faktor, salah satunya adalah rasa bersalah, menyesal atau intimidasi.

### 2.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja

Menurut Mangkunegara (2008:157) Penyebab stres kerja adalah sebagai berikut :

1. Beban kerja yang dirasakan terlalu berat
2. Waktu kerja yang mendesak
3. Kualitas pengawasan kerja yang rendah
4. Iklim kerja yang tidak sehat
5. Otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung Jawab
6. Konflik kerja
7. Perbedaan nilai antara karyawan dengan pemimpin

## 2.3 *Leader-Member Exchange*

### 2.3.1 *Pengertian Leader-Member Exchange*

Casimir et al., (2014:368) mendefinisikan pertukaran pemimpin-anggota sebagai hubungan antara pemimpin dan pengikut mereka dalam suatu unit kerja organisasi. Konsep pertukaran berawal dari teori pertukaran sosial (social exchange theory). Sehingga leader-member exchange dapat diartikan dengan hubungan yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya. Kreitner dan Kinicki (2014:223) menyatakan bahwa model kepemimpinan pertukaran pemimpin dan anggota disebut dengan diad vertikal. Diad vertikal merupakan proses yang terjadi secara alami, akibat dari percobaan pemimpin untuk menugaskan peranan dalam

pekerjaan. Sehingga dalam proses ini akan menghasilkan dua jenis hubungan *leader-member exchange* yang berbeda.

Teori Hubungan pertukaran pemimpin-anggota (LMX) adalah suatu teori yang mendukung penciptaan para pemimpin di dalam kelompok (*in-group*) dan di luar kelompok (*out-group*). Seorang anggota dengan status di dalam kelompok (*ingroup*) akan memiliki kinerja yang lebih tinggi, tingkat perputaran kerja yang lebih rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi sedangkan seorang anggota dengan status di luar kelompok (*out-group*) dengan kondisi sebaliknya (Robbins & Jugde, 2015:257). Sehingga anggota *in group* akan menerima tugas yang lebih menantang dan menerima imbalan yang lebih bermakna sehingga anggota *in group* lebih memiliki kinerja dan kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan anggota *out group*. Sedangkan anggota *out group* jarang menerima tugas dari pemimpin, selain itu tidak menerima tugas yang menantang, serta tidak menerima imbalan yang bermakna.

Ivancevich *et al.*, (2007:215) menyatakan daya Tarik dari pendekatan kualitas pertukaran antara pemimpin-anggota (LMX) adalah pendekatan ini mengenali bahwa tidak ada perilaku pemimpin yang konsisten pada seluruh anggotanya. Pendekatan LMX menyatakan bahwa pemimpin mengklasifikasi para anggota menjadi anggota *in-group* dan *out-group*. Anggota *in-group* memiliki ikatan yang sama dan juga sistem nilai yang sama dalam berinteraksi dengan pemimpin, sedangkan anggota *out-group* memiliki kesamaan yang lebih sedikit dan jarang berinteraksi dengan pemimpin. Teori ini menyatakan bahwa anggota *in-group* lebih mungkin mendapat penugasan yang menantang dan menerima imbalan

yang lebih bermakna. Sehingga anggota *in-group* akan memiliki keterikatan pada pekerjaannya dan memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan anggota *out-group*.

### **2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Leader-Member Exchange***

Liden et al., (1997:59) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pertukaran pemimpin-anggota antara lain sebagai berikut:

1. Karakteristik anggota

Pemimpin menilai kemampuan anggotanya, kinerja dan kompetensi melalui rangkaian tugas dan membangun kualitas pertukaran yang tinggi dengan kemampuan yang tinggi, kompetensi dan kinerja anggota yang tinggi.

2. Karakteristik pemimpin

Karakteristik pemimpin penting untuk menentukan apakah keinginan seorang anggota dan penerimaan usulan pertukaran kualitas yang tinggi oleh pemimpin. Sehingga seorang anggota mungkin enggan untuk membangun kualitas pertukaran yang tinggi dengan pemimpin yang kurang cakap atau pemimpin yang tidak memiliki kekuatan.

3. Interaksi

Dibandingkan fokus pada karakteristik anggota dan pemimpin secara terpisah, peneliti dapat meneliti variabel interaksional sebagai faktor dari kualitas pertukaran pemimpin-anggota. Pengaruh yang sesuai antara pemimpin dan anggota pada kualitas pertukaran pemimpin-anggota telah diuji pada cakupan kesamaan yang sesungguhnya, kesukaan dan merasa sama.

#### 4. Variabel kontekstual

Ada dua penelitian yang telah meneliti mengenai faktor kontekstual yang berhubungan dengan terciptanya kualitas pertukaran pemimpin-anggota. Faktor tersebut yaitu beban kerja pemimpin dan konsep yang mirip dengan beban kerja yaitu waktu dasar terjadinya stres pemimpin.

#### **2.3.3 Dampak dari *Leader-Member Exchange***

Menurut penelitian Liden et al., (1997:73), dampak dari kualitas pertukaran pemimpin-anggota antara lain:

##### 1. Sikap dan persepsi.

Ada dukungan kuat yang menentukan hubungan antara kualitas pertukaran pemimpin-anggota dan sikap kerja. Selain itu, sikap dan persepsi yang dapat timbul akibat kualitas pertukaran pemimpin-anggota antara lain; tambahan sumber daya bagi pemimpin, kepuasan kerja yang dirasakan baik oleh pekerja dan supervise, berkurangnya keinginan berpindah seorang karyawan.

##### 2. Perilaku

Perilaku yang mungkin timbul akibat kualitas pertukaran pemimpin-anggota antara lain; meningkatnya komunikasi yang terjalin, munculnya inovasi baru, tumbuhnya perilaku kewarganegaraan dan aktivitas kerja.

##### 3. Luaran lainnya

Seperti menguji hubungan antara kualitas pertukaran pemimpin-anggota dan faktor lain dari organisasi seperti promosi, bonus dan kenaikan pendapatan.

### 2.3.4 Indikator *Leader-Member Exchange*

Liden dan Maslyn (1998:50) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa terdapat empat indikator LMX yang memiliki tingkat dominan berbeda-beda pada tiap individu yaitu sebagai berikut:

1. *Affect* (Afeksi atau pengaruh)

Afeksi merupakan rasa kasih sayang dalam bentuk kepedulian yang saling mempengaruhi antara pemimpin dan karyawan berdasarkan pada daya Tarik individu, bukan pada pekerjaan atau nilai profesionalnya saja. Sehingga dapat tercipta hubungan persahabatan diantara pemimpin dan karyawan. Liden dan Maslyn (1998:50) menyatakan bahwa afeksi berkisar dari perasaan tidak suka ke perasaan suka dengan titik tengah yang mencerminkan ketidakpedulian afektif. Perasaan suka yang dimaksudkan disini dapat ditunjukkan dengan berbagai cara, misalnya dengan memberikan perhatian, prihatin dan memberi dorongan mengenai masalah yang terjadi. Selain itu, dapat ditunjukkan dengan adanya sosialisasi saat berada di luar tempat kerja.

2. *Loyalty* (Loyalitas)

Dalam dimensi ini, pemimpin dan karyawan secara terbuka menunjukkan loyalitas dengan memberikan dukungan penuh terhadap tindakan dan sikap satu sama lain dalam bentuk kesetiaan yang bersifat konsisten dari situasi ke situasi (Liden dan Maslyn, 1998:50). Kesetiaan tersebut dapat bersifat situasional. Misalnya jika orang lain memberikan penilaian yang negatif secara langsung maupun tidak langsung, maka pemimpin tidak dapat

langsung memberikan balasan kepada karyawan sebelum karyawan mengalami keadaan yang sama.

### 3. *Contribution* (Kontribusi)

Liden dan Maslyn (1998:50) mendefinisikan kontribusi yang dirasakan sebagai persepsi mengenai jumlah, arah dan kualitas kegiatan yang berorientasi pada tugas yang dimiliki setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama. Maksudnya yaitu sebagaimana peran karyawan dalam bertanggung jawab dan menyelesaikan tugas-tugasnya melebihi kontrak kerjanya, serta mengetahui seberapa banyak pemimpin memberikan sumber daya dan peluang untuk tugas atau kegiatan tersebut.

### 4. *Professional Respect* (Respek Profesional)

Respek profesional mengacu pada persepsi terhadap reputasi individu dari pihak lain yang berada didalam maupun diluar organisasi karena kemampuan dan pencapaiannya dalam menguasai pekerjaan. Respek profesional dapat berasal dari data historis orang tersebut, seperti pengalaman personal seseorang bekerja dan penghargaan atau pengakuan profesional yang telah dicapai. Data historis yang bagus dan penghargaan yang dimiliki seseorang dapat mendatangkan respek professional dari pemimpin atau karyawan orang tersebut dan juga dari rekan kerjanya

## **2.4 Keterikatan Karyawan**

### **2.4.1 Pengertian Keterikatan Karyawan**

Kahn (1990: 694) menyatakan bahwa keterikatan karyawan adalah suatu bentuk apresiasi diri seseorang dari aspek emosi, kognitif, dan fisik karyawan yang

saling terikat selama bekerja. Aspek emosi meliputi perasaan seseorang dan sikap karyawan terhadap organisasi. Aspek kognitif meliputi kepercayaan karyawan terhadap pemimpin, organisasi, dan pekerjaannya. Aspek fisik meliputi kondisi fisik seseorang yang digunakan selama bekerja dalam organisasi. Schaufeli et al. (2002:74) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai sebuah mental positif, keterlibatan secara penuh, dan berhubungan dengan pekerjaan yang dikarakteristikan dengan semangat (*Vigor*), dedikasi (*Dedication*), dan penghayatan (*Absortion*).

Keterikatan diasumsikan sebagai kebalikan yang positif dari Burnout (Schaufeli dan Bakker, 2004: 294). Keterikatan diartikan sebagai status keterikatan seseorang karyawan terhadap lingkungan kerja atau perusahaan. Artinya kondisi dimana seseorang karyawan merasa mempunyai ikatan yang sangat spesial dengan lingkungan kerjanya, oleh karena itu karyawan dengan sukarela akan melakukan apapun untuk kemajuan perusahaan dengan terus berkontribusi secara optimal. Schaufeli dan Bakker (2004:295) mendefinisikan keterikatan sebagai suatu hal yang positif, memuaskan, sikap pandang yang berkaitan dengan pekerjaan.

Schaufeli et al., (2002: 74) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai sikap positif, memenuhi, yang berhubungan dengan pekerjaan dan ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penghayataan. Karyawan yang memiliki keterikatan dengan perusahaan akan berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan serta akan memberikan usaha terbaik melebihi target dari pekerjaannya. Keterikatan kerja merupakan sikap positif pegawai dan perusahaan

(komitmen, keterlibatan dan keterikatan) terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan merupakan sikap dan perilaku antusias dan positif dari karyawan dalam bekerja dengan secara penuh mengekspresikan dirinya baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Karyawan menemukan makna dalam bekerja, bangga telah menjadi bagian dari perusahaan, bekerja untuk mencapai seluruh visi dan misi perusahaan. Karyawan akan bekerja lebih keras dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang diharapkan perusahaan baik dalam waktu maupun energi.

#### **2.4.2 Faktor-faktor yang Menyebabkan Keterikatan Karyawan**

Bakker (2009:8) menyebutkan bahwa terdapat tiga faktor yang menjadi penyebab utama keterikatan karyawan yaitu sebagai berikut.

##### *1. Job Resources*

*Job Resources* merujuk pada aspek fisik, sosial, maupun organisasional dari pekerjaan yang memungkinkan individu untuk:

- a. Mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya psikologis maupun fisiologi yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut.
- b. Mencapai target pekerjaan.
- c. Menstimulasikan pertumbuhan dan perkembangan personal.

##### *2. Salience of Job Resources*

Faktor ini merujuk pada seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh individu. Faktor ini menjelaskan bahwa sumber pekerjaan yang ada akan menjadi lebih penting dan menguntungkan bagi

potensi motivasi seorang karyawan apabila dihadapkan dengan tuntutan pekerjaan yang tinggi (misalnya, beban kerja, tuntutan emosional, dan tuntutan mental) karena sumber pekerjaan tersebut akan dapat membantu pencapaian tujuan.

### 3. *Personal Resources*

*Personal resources* merujuk pada karakteristik yang dimiliki oleh karyawan seperti kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain. Karyawan yang *engaged* akan memiliki karakteristik personal yang berbeda dengan karyawan lainnya karena mereka memiliki skor *ekstraversi* dan *conscientiousness* yang lebih tinggi, serta *neuroticism* yang lebih rendah. Faktor ini menjelaskan bahwa sumber daya pribadi merupakan evaluasi diri secara positif yang berhubungan dengan ketahanan dan juga berarti perasaan individu pada kemampuan mereka untuk mengontrol dan mempengaruhi lingkungan mereka dengan sukses. Evaluasi positif ini berupa penetapan tujuan, motivasi, kinerja, kepuasan kerja dan kepuasan hidup, ambisi terhadap karir, dan hasil yang diharapkan lainnya. Seseorang yang memiliki tujuan yang telah terkoordinasi akan termotivasi untuk mengejar tujuan mereka sehingga akan memicu kinerja dan kepuasan kerja yang tinggi. Seseorang yang percaya bahwa dirinya dapat mencapai tujuan akan mendapatkan hasil yang baik dan selalu optimis dalam bekerja sehingga mereka akan merasa bahwa dirinya berpartisipasi dalam organisasi.

### 2.4.3. Indikator Keterikatan Karyawan

Schaufeli et al., (2002: 74) menyatakan bahwa indikator keterikatan kerja terdiri dari tiga yaitu sebagai berikut:

1. *Vigor* (Semangat)

*Vigor* merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat semangat dan ketahanan mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha bekerja dengan sungguh-sungguh, dan gigih dalam menghadapi kesulitan.

2. *Dedication* (dedikasi)

*Dedication* ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan skor rendah pada *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka.

3. *Absorption* (penghayatan)

*Absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya. Orang-orang yang memiliki skor tinggi pada *absorption* biasanya merasa senang, perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa

tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, melupakan apapun di sekitarnya dan waktu terasa cepat berlalu. Sebaliknya orang dengan skor *absorption* yang rendah tidak merasa tertarik dan tidak tenggelam dalam pekerjaan, tidak memiliki kesulitan untuk berpisah dari pekerjaan dan mereka tidak lupa segala sesuatu di sekitar mereka, termasuk waktu.

## 2.5. Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan hasil penelitian terdahulu yang berasal dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

			Hasil Penelitian
1	Jamal (2007)	<i>Job Stress and Job Performance Controversy Revisited: An Empirical Examination in Two Countries</i>	Stres kerja berpengaruh negatif signifikan pada kinerja
2	Arshadi & Damiri (2013)	<i>The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating role of OBSE</i>	Terdapat pengaruh negatif signifikan stres kerja pada kinerja
3	DeConinck (2013)	<i>The Effects of Leader–Member Exchange and Organizational Identification on Performance and Turnover Among Salespeople</i>	LMX berpengaruh positif signifikan pada kinerja
4	Li et al., (2012)	<i>How leader–member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance</i>	LMX berpengaruh positif signifikan pada kinerja dengan keterikatan karyawan sebagai mediasi
5	Alessandri et al., (2015)	<i>From Positive Orientation to Job Performance: The Role of Work</i>	Keterikatan kerja berpengaruh positif

		<i>Engagement and Self-Efficacy Beliefs</i>	signifikan pada kinerja
6	Rich et al., (2010)	<i>Job Engagement: Antecedents and effect on job performance</i>	Keterikatan kerja berpengaruh positif signifikan pada kinerja
7	Ramos et al., (2015)	<i>Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction in Spanish Workers</i>	Stres Kerja berpengaruh negatif signifikan pada keterikatan karyawan
8	Moura et al., (2015)	<i>Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction: Results From Portugal</i>	Stres Kerja berpengaruh negatif signifikan pada keterikatan karyawan
9	Agarwal et al., (2012)	<i>Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement</i>	LMX berpengaruh positif signifikan pada keterikatan karyawan
10	Gupta & Sharma (2018)	<i>Relationship between leader member exchange (LMX), high-involvement HRP and employee resilience on extra-role performance: Mediating role of employee engagement</i>	LMX berpengaruh positif signifikan pada keterikatan karyawan
11	Tanskanen et al., (2018)	<i>Linking Managerial Coaching and Leader – Member Exchange on Work Engagement and Performance</i>	LMX berpengaruh positif signifikan pada kinerja melalui keterikatan kerja.
12	Breevaart et al., (2015)	<i>Leader-member exchange, work engagement, and job performance</i>	LMX berpengaruh positif signifikan pada kinerja melalui keterikatan kerja.

Sumber : Penelitian terdahulu, 2018

## **2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Hipotesis**

### **2.6.1. Pengaruh Stres Kerja pada Kinerja Karyawan**

Cartwright dan Cooper (1994) dalam Mangkunegara (2008: 179) menyatakan bahwa stres kerja sebagai suatu ketegangan atau tekanan yang dialami ketika tuntutan yang dihadapkan melebihi kekuatan yang ada pada diri karyawan. Beban kerja yang semakin tinggi, dan banyaknya tuntutan kebutuhan yang harus dipenuhi dan persaingan yang semakin ketat seringkali membuat karyawan dihadapkan dengan berbagai masalah yang harus dihadapi, hal tersebut sangat mungkin membuat karyawan terkena stres. Stres kerja sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan. Stres kerja yang terlalu berlebih pada karyawan akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Arshadi & Damari (2013) menunjukkan hasil bahwa stres kerja berpengaruh negatif signifikan pada kinerja karyawan. Hasil yang sama juga diperoleh dalam penelitian Jamal (2007) . Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi stres kerja yang dialami karyawan akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

### **2.6.2. Pengaruh LMX pada Kinerja Karyawan**

Casimir et al., (2014:368) menyatakan bahwa pertukaran pemimpin-anggota merupakan hubungan antara pemimpin dan pengikut mereka dalam suatu unit kerja organisasi. Ketika kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikut baik, maka akan memudahkan karyawan dalam penyelesaian pekerjaannya sehingga hasil kerja karyawan akan baik. Sehingga semakin tinggi kualitas antara pemimpin-anggota maka semakin dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh pertukaran pemimpin-anggota pada kinerja yang dilakukan penelitian terdahulu menunjukkan

hubungan yang positif. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tanskanen et al., (2018) yang menyatakan bahwa pertukaran pemimpin-anggota berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja. Artinya ketika hubungan antara atasan dengan bawahan tinggi, maka karyawan akan merasa memiliki kedekatan dengan atasannya, sehingga karyawan meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target perusahaan. Hal ini juga diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh DeConinck (2013) yang menyatakan bahwa pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, dan sebaliknya apabila semakin rendah kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan maka akan semakin menurunkan kinerja karyawan.

### **2.6.3. Pengaruh Keterikatan Karyawan Pada Kinerja Karyawan**

Schaufeli et al., (2002: 74) mengartikan Keterikatan karyawan sebagai sikap positif, memenuhi, yang berhubungan dengan pekerjaan dan ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penghayatan. Keterikatan karyawan memiliki karakteristik-karakteristik antara lain *Vigor* (dikarakteristikan dengan level energi yang tinggi dan ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan, dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan), *Dedication* (dikarakteristikan dengan rasa antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan), dan *Absorption* (dikarakteristikan dengan berkonsentrasi penuh dan senang ketika terlibat dalam pekerjaan, sehingga waktu akan terasa berjalan dengan cepat sekalipun seorang karyawan sedang menghadapi masalah) (Schaufeli & Bakker, 2004: 295).

Keterikatan karyawan menjadi sangat penting ketika perusahaan menginginkan karyawannya memberikan kontribusinya secara penuh untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Keterikatan karyawan merupakan sikap positif yang dimiliki oleh karyawan, seperti lebih gigih dalam berusaha, lebih antusias dalam bekerja, dan memiliki dedikasi yang tinggi dengan pekerjaan. Ketika karyawan memiliki keterikatan yang tinggi dengan perusahaan, karyawan akan memberikan kinerja yang terbaik untuk perusahaan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Alessandri et al., (2015) yang menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rich et al., (2010) bahwa keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa ketika keterikatan karyawan pada pekerjaan tinggi maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan

#### **2.6.4. Pengaruh Stres Kerja pada Keterikatan Karyawan**

Stres kerja berpengaruh negatif pada keterikatan karyawan. Pernyataan tersebut didukung penelitian Ramos et al. (2015) yang menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif signifikan pada keterikatan karyawan. Hasil yang sama juga diperoleh pada penelitian Moura et al. (2015) bahwa stres kerja berpengaruh negatif signifikan pada kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa ketika stres kerja yang dialami oleh karyawan mengalami peningkatan, maka dapat menurunkan keterikatan karyawan pada pekerjaannya.

### **2.6.5. Pengaruh LMX pada Keterikatan Karyawan**

Ivancevich *et al.*, (2007:215) menyatakan daya Tarik dari pendekatan kualitas pertukaran antara pemimpin-anggota (LMX) adalah pendekatan ini mengenali bahwa tidak ada perilaku pemimpin yang konsisten pada seluruh anggotanya. Hal ini berarti bahwa seorang pemimpin atau atasan tidak memperlakukan bawahannya dengan sama antara satu dengan yang lainnya. Seorang pemimpin memperlakukan bawahannya dengan cara yang berbeda-beda.

Pengaruh pertukaran pemimpin-anggota pada keterikatan kerja menunjukkan hubungan yang positif. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gupta & Sharma (2018) yang menyatakan bahwa pertukaran pemimpin-anggota berhubungan positif dengan keterikatan kerja. Hubungan dengan kualitas tinggi terjadi pemimpin memandang pengikut kompeten, dapat dipercaya, dan termotivasi begitupun sebaliknya (Liden & Maslyn, 1998). Artinya ketika kualitas pemimpin dan bawahan tinggi, maka karyawan akan semakin terikat dengan pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Meng & Wu (2015), Agarwal *et al.*, (2012) dan Dhivya & Sripirabaa (2015) juga menyatakan bahwa pertukaran pemimpin-anggota berdampak positif terhadap keterikatan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas pertukaran pemimpin-anggota maka semakin tinggi pula keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya.

### **2.6.6. Pengaruh Stres Kerja pada Kinerja Karyawan dengan Keterikatan**

#### **Karyawan sebagai Mediasi**

Penelitian tentang stres kerja menunjukkan hasil negatif pada keterikatan karyawan. Pernyataan ini didukung penelitian Ramos *et al.* (2015) dan Moura *et al.*

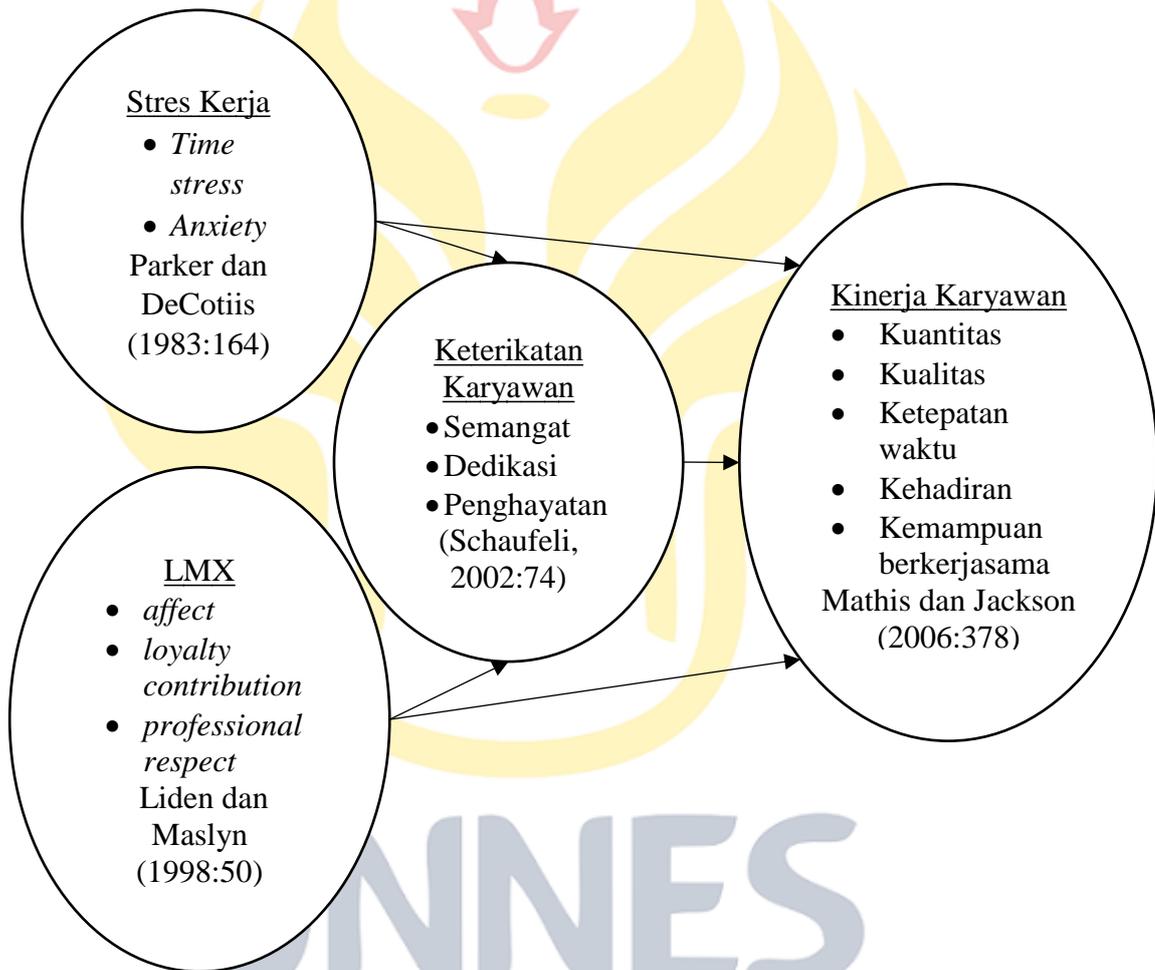
(2015) yang menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif signifikan pada keterikatan karyawan. Penelitian tentang keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan. Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian Alessandri (2015) yang menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa ketika stres kerja pada karyawan mengalami peningkatan maka akan menurunkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya yang berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

#### **2.6.7. Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota pada Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Kerja sebagai Mediasi**

Keterikatan karyawan memiliki hubungan positif dengan berbagai hal yang berkaitan dengan organisasi dan karyawan. Pernyataan ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Tanskanen et al., (2018) yang menyatakan bahwa pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh positif terhadap kinerja melalui keterikatan karyawan, karena pertukaran pemimpin-anggota dengan kualitas tinggi dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan dan pada akhirnya dapat meningkatkan hasil kerja karyawan. Hasil yang sama juga diperoleh penelitian Breevaart et al., (2015) dan Li et al., (2012) yang menyatakan bahwa pertukaran-pemimpin anggota berhubungan positif dengan kinerja melalui keterikatan kerja. Artinya bahwa semakin tinggi kualitas pertukaran-pemimpin anggota maka semakin tinggi juga keterikatan kerja karyawan, sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan dari beberapa kajian teori dan hasil penelitian di atas, maka disusun kerangka berfikir penelitian ini yaitu stress kerja, pertukaran-pemimpin anggota pada kinerja karyawan dengan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi adalah sebagai berikut :

**Gambar 2.1 : Kerangka Teoritis**



Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

## 2.7. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumuan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan

baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum berdasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2014:64).

Berdasarkan teori dan hasil dari penelitian-penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Semakin rendah stres kerja akan semakin tinggi kinerja karyawan
- H2 : Semakin tinggi *Leader-member exchange* akan semakin tinggi kinerja karyawan
- H3 : Semakin tinggi keterikatan karyawan akan semakin tinggi kinerja karyawan.
- H4 : Semakin rendah stres kerja akan semakin tinggi keterikatan karyawan
- H5 : Semakin tinggi *Leader-member exchange* akan semakin tinggi keterikatan karyawan
- H6 : Semakin tinggi stres Kerja akan semakin tinggi kinerja karyawan dengan dimediasi oleh keterikatan karyawan
- H7 : Semakin tinggi *Leader-member exchange* akan semakin tinggi kinerja karyawan dengan dimediasi oleh keterikatan karyawan

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Stres kerja mempunyai pengaruh negatif namun tidak signifikan pada kinerja karyawan PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan-Kempul. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi-rendahnya kinerja pada karyawan belum tentu dipengaruhi oleh stres kerja pada karyawan.
2. Pertukaran pemimpin-anggota mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan-Kempul.. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat hubungan antara atasan dengan bawahan atau karyawan dengan perusahaan akan meningkatkan kinerja pada karyawan.
3. Keterikatan karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan-Kempul. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat keterikatan karyawan dengan pekerjaannya maka akan meningkatkan kinerja pada karyawan.
4. Stres kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan pada keterikatan karyawan PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan-Kempul. Hal ini

menunjukkan bahwa semakin tinggi stres kerja yang dialami karyawan maka akan menurunkan keterikatan karyawan pada pekerjaannya.

5. Pertukaran pemimpin-anggota mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada keterikatan karyawan PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan-Kempul. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat hubungan antara atasan dengan bawahan ataupun karyawan dengan perusahaan maka akan meningkatkan keterikatan karyawan pada pekerjaan.
6. Keterikatan karyawan dapat memediasi pengaruh stres kerja pada kinerja karyawan PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan-Kempul. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi stres kerja yang dialami oleh karyawan maka akan menurunkan keterikatan karyawan pada pekerjaannya yang berdampak pada penurunan kinerja pada karyawan.
7. Keterikatan karyawan dapat memediasi pengaruh pertukaran pemimpin-anggota pada kinerja karyawan PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan-Kempul. Hal ini menunjukkan semakin kuat hubungan antara atasan dengan bawahan dan karyawan dengan perusahaan maka akan meningkatkan keterikatan karyawan pada pekerjaannya yang akan berdampak pada peningkatan kinerja pada karyawan.

## 5.2 Saran

1. Bagi Pimpinan PTPN IX Kebun Getas
  - a. Stres kerja pada karyawan PTPN IX Kebun Getas Afdeling Assinan kempul termasuk dalam kategori sedang. Oleh karena itu perusahaan diharapkan

untuk mampu menekan tingkat stres kerja pada karyawan dengan cara memberikan pelatihan, melakukan evaluasi pekerjaan. Pelatihan kerja pada karyawan diharapkan dapat meningkatkan penguasaan dan pemahaman karyawan atas tugas pekerjaan apa yang diberikan perusahaan. Evaluasi kerja berguna untuk mengetahui apakah beban kerja yang diberikan sudah sesuai dengan standar dan kemampuan dari karyawan, serta melakukan rekrutmen karyawan apabila ada kekurangan karyawan pada bagian pekerjaan tertentu agar tidak timbul beban kerja lebih pada karyawan. Dengan diterapkan sejumlah aspek tersebut diharapkan mampu menekan stres kerja yang dialami oleh karyawan. Dengan turunnya stres kerja yang dialami karyawan diharapkan mampu meningkatkan kinerja pada karyawan yang berdampak pada peningkatan kualitas dan produktivitas perusahaan.

- b. Pertukaran pemimpin-anggota pada karyawan PTPN IX kebun Getas Afdeling Assinan kempul termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan hubungan antara atasan dengan bawahan, dan karyawan dengan perusahaan sudah baik. Namun masih perlu ditingkatkan karena pada indikator loyalitas yang masih masuk dalam kategori sedang. Oleh karena itu diharapkan perusahaan diharapkan untuk meningkatkan aspek loyalitas pada karyawan dengan cara melakukan memberikan hak-hak karyawan seperti fasilitas dan tunjangan serta memberikan bonus apabila karyawan mampu melampaui tugas pekerjaan yang diberikan perusahaan. Sehingga diharapkan dengan memberikan hal-hal tersebut pada karyawan akan meningkatkan loyalitas karyawan. Dengan peningkatan loyalitas pada

karyawan maka diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja pada karyawan yang berdampak pada produktivitas perusahaan.

- c. Keterikatan karyawan pada karyawan PTPN IX kebun Getas Afdeling Assinan kempul termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan hubungan antara atasan dengan bawahan, dan karyawan dengan perusahaan sudah baik. Namun masih perlu ditingkatkan karena pada indikator penghayatan yang masih masuk dalam kategori sedang. Oleh karena itu diharapkan perusahaan diharapkan untuk meningkatkan penghayatan pada karyawan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang nyaman serta menempatkan karyawan sesuai keahliannya, sehingga diharapkan penghayatan karyawan dapat meningkat. Dengan peningkatan penghayatan karyawan dalam bekerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja pada karyawan yang akan berdampak pada produktivitas perusahaan.

## 2. Bagi peneliti selanjutnya

- a. Saran untuk penelitian mendatang, diharapkan untuk mengkaji lebih variabel lain yang mungkin dapat memoderasi pengaruh stres kerja, pertukaran pemimpin-anggota dan keterikatan karyawan pada kinerja karyawan.
- b. Untuk penelitian mendatang diharapkan menggunakan objek penelitian yang berbeda seperti manufaktur dan lembaga pemerintah serta dilakukan pada sampel yang lebih besar sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afrianto, D. Dari PT DI hingga PTPN, Sri Mulyani Ungkap 6 BUMN yang Tambah Rugi Usai Terima PMN. Retrieved from <https://economy.okezone.com/read/2017/09/07/320/1771326/dari-pt-di-hingga-ptpn-sri-mulyani-ungkap-6-bumn-yang-tambah-rugi-usai-terima-pmn> (diakses tanggal 23 Maret 2018)
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-beard, S., Bhargava, S., & Blake-beard, S. (2012). Linking LMX , innovative work behaviour and turnover intentions. *Career Development International*, 17(3), 208–230. <https://doi.org/10.1108/13620431211241063>
- Alessandri, G., Borgogni, L., Schaufeli, W. B., Vittorio, G., & Chiara, C. (2015). From Positive Orientation to Job performance : The Role of Work Engagement and Self-efficacy Beliefs. *Journal Happiness Study*, 16, 767–788. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9533-4>
- Ardi, V. T. P., Astuti, E. S., & Sulisty, M. C. W. (2017). Pengaruh Self Efficacy terhadap Employee Engagement dan Kinerja Karyawan ( Studi pada Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Regional V Surabaya ). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 52(1), 163–172.
- Arshadi, N., & Damiri, H. (2013). The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance : Moderating Role of OBSE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84(2003), 706–710. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.631>
- Bakker, A. B. (2009). Building Emgagement in The Workplace. *The Peak Performing Organization*, 50–72.
- Batur, O., & Nart, S. (2014). The relation between work-family conflict, job stress, organizational commitment and job performance: A study on turkish primary teachers. *European Journal of Research on Education*, 2(2), 72–72. <https://doi.org/10.15527/ejre.201426250>
- 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. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Casimir, G., Ng, Y. N. K., Wang, K. Y., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 366–385. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2012-0054>
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.

- Deconinck, J. B. (2013). The Effects of Leader-Member Exchange and Organizational Identification on Performance and Turnover Among Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 21–34. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134310102>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fitriani, N. I., & Palupiningdyah. (2017). Pengaruh Leader Member Exchange, Occupation Stress pada Affective Commitment melalui Job Satisfaction. *Management Analysis Journal*, 1(2), 1–13.
- Ghonyah, N., & Masurip. (2011). Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(2), 118–129.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23* (Edisi 8). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gupta, N., & Sharma, V. (2018). Relationship between leader member exchange ( LMX ), high-involvement HRP and employee resilience on extra-role performance Mediating role of employee engagement. *Journal of Indian Business Research*, (Lmx). <https://doi.org/10.1108/JIBR-09-2017-0147>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Jamal, M. (2007). Job Stress and Job Performance Controversy Revisited : An Empirical Examination in Two. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 175–187. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.175>
- Joushan, S. A., Syamsun, M., & Kartika, L. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN ( Persero ) Area Bekasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 13(4), 697–703.
- Kambu, A., Troena, E. A., Surachman, & Setiawan, M. (2012). Pengaruh Leader-Member Exchange , Persepsi Dukungan Organisasional , Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior , terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(2), 262–272.
- Khaq, A. A., & Martono, S. (2017). Pengaruh Kepuasan, Konflik dan Stres Kerja pada Kinerja. *Management Analysis Journal*, 1–14.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi* (Edisi 9). Jakarta: Salemba Empat.
- Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). International Journal of Hospitality Management 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.002>

- 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.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges, 78(4), 662–674.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2008). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Revika Aditama.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. N. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 10). Jakarta: Salemba Empat.
- Meng, F., & Wu, J. (2015). Merit Pay Fairness , Exchange , and Job Engagement : Evidence From Mainland China. *Review of Public Personal Administration*, 35(1), 47–69. <https://doi.org/10.1177/0734371X12453057>
- Moura, D., Orgambídez-ramos, A., & Gonçalves, G. (2014). Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction : Results From Portugal. *Europe's Journal of Psychology*, 10(2), 291–300. <https://doi.org/10.5964/ejop.v10i2.714>
- Nurkhayati, S., & Palupinindyah. (2017). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Pertukaran Pemimpin-Anggota pada Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Kerja. *Management Analysis Journal*, 1–16.
- Orgambídez-ramos, A., Borrego-alés, Y., & Mendoza-sierra, I. (2014). Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction in Spanish Workers. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(1), 360–372.
- Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational Determinants of Job Stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 160–177.
- Ranihusna, D. (2010). Efek Rantai Motivasi Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 1(2), 90–103. Retrieved from <http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm/article/view/2464>
- Rich, B. L., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement : Antecedents and effects on job performance Job Engagement : Antecedents and Effects on Job Performance. *The Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Jakarta: Salemba Empat.
- Sanjaya, F. (2013). Peran Moderasi Kecerdasan Emosional pada Stres Kerja. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 3(2), 155–163. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands , job resources , and their relationship with burnout and engagement : a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Ales-rom, V. G. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Sudarma, K. (2012). Mencapai Sumber Daya Manusia Unggul (Analisis Kinerja dan Kualitas Pelayanan). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 3(1), 76–83.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Susanti, S. U., & Sudarma, K. (2017). Pengaruh LMX dan Persepsi Dukungan Organisasi pada Perilaku Kerja Inovatif Dimediasi Keterikatan Kerja. *Management Analysis Journal*, 1–15.
- Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2018). Linking Managerial Coaching and Leader – Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Studies*. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9996-9>
- Utami, A. S., & Sudarma, K. (2015). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasidan Keterikatan Karyawan pada Kinerja Karyawan Dengan Perilaku Kewargaan Organisasional Sebagai Mediasi. *Management Analysis Journal*, 1–17.
- Wirawan. (2012). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Salemba Empat.
- Zafar, Q., Ali, A., Hameed, T., Ilyas, T., & Younas, H. I. (2015). The Influence of Job Stress on Employees Performance in Pakistan. *American Journal of Social Science Research*, 1(4), 221–225. Retrieved from <http://www.aiscience.org/journal/ajssr>
- Zakiyati, F., & Sudarma, K. (2015). Pengaruh Burnout, Kecerdasan Emosional, dan Tipe Kepribadian Ekstrovert pada Kinerja Perawat RSUD Kabupaten Batang. *Management Analysis Journal*, 4(1), 1–13.