

PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI MEDIASI (Studi pada Pegawai di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang)

Awel Suryadi

Program Pascasarjana Universitas Stikubank

Bambang Suko Priyono

Program Pascasarjana Universitas Stikubank

Suko.pri@gmail.com

Abstract

Target of this research to test and analyse Leader Member Exchange Influence (LMX) And work characteristic to officer performance with mediation motivate Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang.

In this research of population of Officer Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang amounting to 190 people. Intake of sample with sampling random stratified proporsional technique. Determination of is amount of sample use Slovin formula obtained by counted 129 responder. Data analysis use doubled linear regresi analysis.

Pursuant to result of research can know by Leader Member Exchange (LMX) And work characteristic have an effect on positive and significant to motivation. Leader Member Exchange (LMX) And work characteristic have an effect on positive and significant to officer performance. Motivation have an effect on positive and significant to officer performance. Media influence motivation Leader Member Exchange (LMX) And work characteristic to officer performance of Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang.

Keywords: Leader Member Exchange (LMX), work characteristic, officer performance and motivation.

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi motivasi pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang.

Dalam penelitian ini populasi Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang yang berjumlah 190 orang. Pengambilan sampel dengan teknik *proporsional stratified random sampling*. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus *Slovin* diperoleh sebanyak 129 responden. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui *Leader Member Exchange* (LMX) dan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. *Leader Member Exchange* (LMX) dan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi memediasi pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang.

Kata Kunci : *Leader Member Exchange* (LMX), karakteristik pekerjaan, motivasi dan kinerja pegawai

LATAR BELAKANG

Dunia bisnis sekarang dituntut menciptakan kinerja pegawai yang tinggi untuk pengembangan organisasi. Organisasi harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Keberhasilan organisasi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah

sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya – sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan.

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi memegang peranan

sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas organisasi. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal. Tercapainya tujuan organisasi tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya. Kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2009) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai, dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai. Dalam meningkatkan kinerja pegawainya organisasi menempuh beberapa cara misalnya melalui *Leader Member Exchange* (LMX), karakteristik pekerjaan serta pemberian motivasi. Melalui proses-proses tersebut, pegawai diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka.

Leader Member Exchange (LMX) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan intregasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran yang maksimal sehingga akan dapat meningkatkan kinerja pegawai (Umar Husain, 2011).

Penelitian mengenai pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Kimberley Breevaart (2015), Ahda Saiful Aziz (2012) dan Frans Agustinis (2013) yang menghasilkan *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hentry

Sukmasari (2011) dan Utari (2015) yang menghasilkan *Leader Member Exchange* (LMX) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah karakteristik pekerjaan. Menurut Robbins (2006), karakteristik pekerjaan adalah upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Karakteristik pekerjaan (*job characteristics models*) merupakan suatu pendekatan terhadap pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*). Program pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*) berusaha merancang pekerjaan dengan cara membantu para pemangku jabatan memuaskan kebutuhan mereka akan pertumbuhan, pengakuan dan tanggung jawab. Pemerayaan pekerjaan menambah sumber kepuasan terhadap pekerjaan (Simamora, 2004).

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Zunaidah (2010) yang menghasilkan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda hasil penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Sapta Heriyawan (2014) dan Destia Aktarina (2015) yang menghasilkan karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Disamping pendidikan dan pelatihan serta *Leader Member Exchange* (LMX), faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi. Motivasi merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Untuk itu sumber daya manusia yang siap dan mampu untuk maju bersama organisasi demi mencapai tujuan bersama yang diinginkan, merupakan suatu kebutuhan yang tidak bisa ditawar lagi. Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Tiga elemen utama dalam definisi tersebut adalah intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha, arah merupakan tujuan sedangkan

ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya.

Pentingnya Motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Organisasi tidak hanya mengharapkan pegawai mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka memiliki keinginan untuk bekerja dengan giat dan mencapai kinerja yang baik.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Were M. Susan, W Gakure, E. K Kiraithe dan A.G Waititu (2012), Adietya Arie Hetami (2008), Sih Darmi Astuti, Herry Subagyo dan Yeri Adriyanto (2010) serta I Wayan Juniantara (2015) yang menghasilkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda hasil penelitian yang dilakukan oleh Sukiman (2015) yang menghasilkan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Dengan kepemimpinan yang dapat diterima semua bawahan dan pendidikan dan pelatihan yang memadai serta didukung dengan motivasi pegawai yang tinggi, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap motivasi pegawai pernah dilakukan oleh Erin Anggreani Wijanto dan Eddy M. Sutanto (2013) yang menghasilkan *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Sedangkan penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap motivasi pegawai pernah dilakukan oleh Benedicta Djarwati Muljani, Taher Alhabsji, Djahmur Hamid (2013) yang menghasilkan *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Sedangkan penelitian sebelumnya mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap motivasi pegawai pernah

dilakukan oleh Riefka Ghezanda, Bambang Swasto Sunuharyo dan Heru Susilo (2013) serta Destia Aktarina (2015) yang menghasilkan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai

Kajian penelitian mengenai pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX), karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai mediasi akan dilakukan pada pegawai Dosen dan Instruktur di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang. Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang adalah salah satu Lembaga Pendidikan Maritim negeri dibawah naungan Kementerian Perhubungan dan satu – satunya yang berada di Jawa Tengah, yang berlokasi di Jalan Singosari 2a Semarang dengan tugas pokok membina dan mencetak lulusan perwira – perwira kapal niaga, baik kapal – kapal milik Negara maupun kapal – kapal swasta.

Pada saat ini, Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang terus berupaya secara maksimal untuk menghasilkan lulusan Perwira Pelayaran yang handal dan siap bersaing dikancah nasional maupun internasional, sesuai dengan visi dan misinya yakni Visi Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang adalah terciptanya kader - kader perwira pelayaran niaga yang handal, professional dan berbudi pekerti luhur sesuai nilai – nilai Pancasila untuk memajukan bangsa, dan Misi Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang yaitu memberikan pelayanan pendidikan dan pelatihan pelayaran yang memenuhi standar kualitas nasional maupun internasional, melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dalam rangka penguasaan dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang pelayaran, melaksanakan tata kelola kelembagaan yang dinamis, transparan dan akuntabel, memberdayakan dan mengembangkan sarana dan prasarana serta segenap sumber daya lainnya guna menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kelembagaan secara efektif dan efisien serta membina hubungan kerjasama dengan berbagai instansi terkait termasuk alumni, baik di dalam maupun di luar negeri.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka peneliti akan menguji tentang pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai mediasi (Studi pada Pegawai di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang).

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap motivasi

Leader Member Exchange (LMX) sebagai suatu cara meningkatkan ketertarikan pegawainya terhadap organisasi. Pegawai menjadi termotivasi dan menjadi percaya, kagum, hormat serta setia kepada pemimpinnya. Meningkatnya usaha karyawan disebabkan memiliki motivasi kerja yang mendorong untuk bekerja mandiri. *Leader Member Exchange* (LMX) yang efektif adalah menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan pegawai dengan memberi perhatian terhadap individu. *Leader Member Exchange* (LMX) yang baik merupakan model kepemimpinan yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap motivasi pegawai pernah dilakukan oleh Erin Anggreani Wijanto dan Eddy M. Sutanto (2013) yang menghasilkan *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang

Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap motivasi

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dan tugas yang meliputi tanggung jawab,

macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri (Gunastri, 2009). Pekerjaan yang secara intrinsik memberikan kepuasan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang daripada pekerjaan yang tidak memuaskan. Semakin karakteristik pekerjaan tepat pada pekerjaannya, maka semakin tinggi motivasi kerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap motivasi pegawai pernah dilakukan oleh Riefka Ghezanda, Bambang Swasto Sunuharyo dan Heru Susilo (2013) serta Destia Aktarina (2015) yang menghasilkan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang

Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap kinerja pegawai

Leader Member Exchange (LMX) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan intregasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran yang maksimal sehingga akan dapat meningkatkan kinerja pegawai (Umar Husain, 2011).

Penelitian mengenai pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Kimberley Breevaart (2015), Ahda Saiful Aziz (2012) dan Frans Agustinis (2013) yang menghasilkan *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang

Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah karakteristik pekerjaan. Menurut Stephen Robbins (2006), karakteristik pekerjaan adalah upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Karakteristik pekerjaan (*job characteristics models*) merupakan suatu pendekatan terhadap pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*). Program pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*) berusaha merancang pekerjaan dengan cara membantu para pemangku jabatan memuaskan kebutuhan mereka akan pertumbuhan, pengakuan dan tanggung jawab. Pemerikayaan pekerjaan menambah sumber kepuasan terhadap pekerjaan (Simamora, 2004).

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Zunaidah (2010) dan Mohammad Sapta Heriyawan (2014) yang menghasilkan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H₄ : karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang

Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai

Motivasi merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Untuk itu sumber daya manusia yang siap dan mampu untuk maju bersama organisasi demi mencapai tujuan bersama yang diinginkan, merupakan suatu kebutuhan yang tidak bisa ditawar lagi. Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan

(Robbins, 2006). Pentingnya Motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Dengan motivasi yang tinggi, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Were M. Susan, W Gakure, E. K Kiraithe dan A.G Waititu (2012), Adietya Arie Hetami (2008), Sih Darmi Astuti, Herry Subagyo dan Yeri Adriyanto (2010) serta I Wayan Juniantara (2015) yang menghasilkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₅ : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang

METODE PENELITIAN

Populasi Penelitian

Populasi menurut Sutrisno Hadi (2006) adalah sekumpulan dari seluruh elemen-elemen yang dalam hal ini diartikan sebagai obyek penelitian. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang yang berjumlah 190 orang.

Sampel Penelitian

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang akan diteliti (Sutrisno Hadi, 2006). Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang. Pengambilan sampel dengan teknik *random sampling* yaitu menentukan jumlah sampel secara acak semua anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel (Sutrisno Hadi, 2006). Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus *Slovin* diketahui sebesar 129 orang.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel Ringkasan Uji regresi Linier Berganda

No	Hubungan Variabel	Model Regresi Persamaan I						
		R ²	F	Sig.	B	t	Sig.	Ket
1	Pengaruh LMX terhadap motivasi	0,109	8,838	0,000	0,279	3,299	0,001	Pengaruh Positif (H ₁ diterima)
2	Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap motivasi				0,172	2,033	0,044	Pengaruh Positif (H ₂ diterima)
No	Hubungan Variabel	Model Regresi Persamaan II						
		R ²	F	Sig.	β	t	Sig.	Ket
1	Pengaruh LMX terhadap kinerja pegawai	0,219	12,995	0,000	0,169	2,049	0,043	Pengaruh Positif (H ₃ diterima)
2	Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai				0,203	2,527	0,013	Pengaruh Positif (H ₄ diterima)
3	Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai				0,311	3,732	0,000	Pengaruh Positif (H ₅ diterima)

Analisis Regresi Berganda

1) Pengaruh LMX dan karakteristik pekerjaan terhadap motivasi

Hasil persamaan regresi $Y_1 = 0,279 X_1 + 0,172 X_2$. Berdasarkan persamaan di atas terlihat bahwa LMX dan karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi dengan nilai koefisien regresi masing-masing sebesar LMX = 0,279 dan karakteristik pekerjaan = 0,172.

2) Pengaruh LMX, karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap kinerja pegawai

Hasil persamaan regresi $Y_2 = 0,169 X_1 + 0,203 X_2 + 0,311 Y_1$. Berdasarkan persamaan di atas terlihat bahwa LMX, karakteristik pekerjaan dan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien regresi masing-masing sebesar LMX = 0,169, karakteristik pekerjaan = 0,203 dan motivasi = 0,311.

Uji Model

1) Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji kesesuaian model yang digunakan untuk analisis. Model dinyatakan fit jika nilai sig F lebih kecil dari 0,05. Variabel bebas yang dimasukkan

dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama/simultan terhadap variabel terikat.

a) Pengaruh LMX dan karakteristik pekerjaan terhadap motivasi

Hasil F hitung 8,838 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ maka LMX dan karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap motivasi.

b) Pengaruh LMX, karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap kinerja pegawai

Hasil F hitung 12,995 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ maka LMX, karakteristik pekerjaan dan motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai

2) Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) dimana dalam penelitian ini menggunakan *Adjusted R Square* mengukur seberapa jauh kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen.

a) Pengaruh LMX dan karakteristik pekerjaan terhadap motivasi

Hasil koefisien determinasi diperoleh angka koefisien *Adjusted R Square*

sebesar 0,109. Hal ini berarti bahwa sebesar 10,9 % motivasi dapat dijelaskan oleh LMX dan karakteristik pekerjaan. Sedangkan sisanya $100\% - 10,9\% = 89,1\%$ dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar variabel LMX dan karakteristik pekerjaan

- b) Pengaruh LMX, karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap kinerja pegawai

Hasil koefisien determinasi diperoleh angka koefisien *Adjusted R Square* sebesar 0,219. Hal ini berarti bahwa sebesar 21,9% kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh LMX, karakteristik pekerjaan dan motivasi. Sedangkan sisanya $100\% - 21,9\% = 78,1\%$ dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar variabel LMX, karakteristik pekerjaan dan motivasi.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan uji secara parsial (uji t) untuk menguji pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent secara parsial dengan kriteria taraf signifikan sebesar 0,05

- 1) Pengaruh LMX dan karakteristik pekerjaan terhadap motivasi
- a) Hasil hipotesis pertama LMX menghasilkan koefisien regresi 0,279 dan tingkat signifikan $0,001 < 0,05$ sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Dengan demikian hipotesis pertama (H1): *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, diterima.
- b) Hasil hipotesis kedua karakteristik pekerjaan menghasilkan koefisien regresi 0,172 dan tingkat signifikan $0,044 < 0,05$ sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Dengan demikian hipotesis kedua (H2): Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, diterima
- 2) Pengaruh LMX, karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap kinerja pegawai

- a) Hasil hipotesis ketiga LMX menghasilkan koefisien regresi 0,169 dan tingkat signifikan $0,043 < 0,05$ sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis ketiga (H3): *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, diterima.

- b) Hasil hipotesis keempat karakteristik pekerjaan menghasilkan koefisien regresi 0,203 dan tingkat signifikan $0,013 < 0,05$ sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis keempat (H4): Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, diterima.

- c) Hasil hipotesis kelima motivasi menghasilkan koefisien regresi 0,311 dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis kelima (H5): Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, diterima

Uji Efek Mediasi

- 1) Pengaruh variabel LMX terhadap kinerja pegawai dengan mediasi oleh motivasi berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa motivasi memediasi pengaruh LMX terhadap kinerja pegawai. Pengaruh langsung lebih efektif dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja hal ini ditunjukkan dari hasil penelitian bahwa pengaruh tidak langsung ($b_1 \times b_5$) sebesar $0,087 < \text{pengaruh langsung } 0,169$.
- 2) Pengaruh variabel karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi oleh motivasi berdasarkan penelitian di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi memediasi pengaruh

karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh langsung lebih efektif dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja hal ini ditunjukkan dari hasil penelitian bahwa pengaruh tidak langsung ($b_2 \times b_5$) sebesar $0,053 <$ pengaruh langsung $0,203$

PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai mediasi pada Pegawai di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang adalah sebagai berikut :

1) Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan karakteristik pekerjaan terhadap motivasi

a. Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap motivasi

Hasil penelitian *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Erin Anggreani Wijanto dan Eddy M. Sutanto (2013) yang menghasilkan *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Leader Member Exchange (LMX) sebagai suatu cara meningkatkan ketertarikan pegawainya terhadap organisasi. Pegawai menjadi termotivasi dan menjadi percaya, kagum, hormat serta setia kepada pemimpinnya. Meningkatnya usaha karyawan disebabkan memiliki motivasi kerja yang mendorong untuk bekerja mandiri. *Leader Member Exchange* (LMX) yang efektif adalah menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan pegawai dengan memberi perhatian terhadap individu. *Leader Member Exchange* (LMX) yang baik merupakan model kepemimpinan yang

cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik.

b. Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap motivasi

Hasil penelitian karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Riefka Ghezanda, Bambang Swasto Sunuharyo dan Heru Susilo (2013) serta Destia Aktarina (2015) yang menghasilkan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dan tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri (Gunastri, 2009). Pekerjaan yang secara intrinsik memberikan kepuasan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang daripada pekerjaan yang tidak memuaskan. Semakin karakteristik pekerjaan tepat pada pekerjaannya, maka semakin tinggi motivasi kerja pegawai.

2) Pengaruh LMX, karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap kinerja pegawai

a. Hasil penelitian *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Kimberley Breevaart (2015), Ahda Saiful Aziz (2012) dan Frans Agustinis (2013) yang menghasilkan *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Leader Member Exchange (LMX) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan intregasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran yang maksimal sehingga akan

dapat meningkatkan kinerja pegawai (Umar Husain, 2011).

- b. Hasil penelitian karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Zunaidah (2010) dan Mohammad Sapta Heriyawan (2014) yang menghasilkan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah karakteristik pekerjaan. Menurut Stephen Robbins (2006), karakteristik pekerjaan adalah upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Karakteristik pekerjaan (*job characteristics models*) merupakan suatu pendekatan terhadap pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*). Program pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*) berusaha merancang pekerjaan dengan cara membantu para pemangku jabatan memuaskan kebutuhan mereka akan pertumbuhan, pengakuan dan tanggung jawab. Pemerikayaan pekerjaan menambah sumber kepuasan terhadap pekerjaan (Simamora, 2004)

- c. Hasil penelitian motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Were M. Susan, W Gakure, E. K Kiraithe dan A.G Waititu (2012), Adietya Arie Hetami (2008), Sih Darmi Astuti, Herry Subagyo dan Yeri Adriyanto (2010) serta I Wayan Juniantara (2015) yang menghasilkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Motivasi merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Untuk itu sumber daya manusia yang siap dan mampu untuk maju bersama organisasi demi mencapai tujuan bersama

yang diinginkan, merupakan suatu kebutuhan yang tidak bisa ditawar lagi. Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Pentingnya Motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Dengan motivasi yang tinggi, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai

- 3) Pengaruh variabel LMX dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi oleh motivasi sebagai berikut :

- a. Pengaruh variabel LMX terhadap kinerja pegawai dengan mediasi oleh motivasi dijelaskan sebagai berikut :

Berdasarkan jalur model yang diajukan dalam teori dinyatakan bahwa LMX mempunyai hubungan langsung dengan kinerja (b_3) sebesar 0,169 dan LMX mempunyai hubungan tidak langsung dengan kinerja melalui mediasi motivasi ($b_1 \times b_5$) sebesar 0,087. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi memediasi LMX terhadap kinerja sehingga LMX. Pengaruh langsung lebih efektif dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi terhadap kinerja. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil penelitian pengaruh tidak langsung sebesar 0,087 lebih kecil dari pada pengaruh langsung 0,169.

- b. Pengaruh variabel karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi oleh motivasi dijelaskan sebagai berikut :

Berdasarkan jalur model yang diajukan dalam teori dinyatakan bahwa karakteristik pekerjaan mempunyai hubungan langsung dengan kinerja (b_4) sebesar 0,203 dan karakteristik pekerjaan mempunyai hubungan tidak langsung dengan kinerja melalui mediasi motivasi ($b_2 \times b_5$) sebesar 0,053. Berdasarkan hasil tersebut, maka motivasi memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja. Pengaruh langsung lebih efektif

dari pada pengaruh tidak langsung melalui motivasi terhadap kinerja. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil penelitian pengaruh tidak langsung sebesar 0,053 lebih kecil dari pada pengaruh langsung 0,203.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian mengenai pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai mediasi pada Pegawai di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

- a. *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Dengan demikian apabila *Leader Member Exchange* (LMX) dapat diterima, maka motivasi pegawai akan meningkat.
- b. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Dengan demikian apabila karakteristik pekerjaan pegawai semakin tepat, maka motivasi pegawai akan meningkat
- c. *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian apabila *Leader Member Exchange* (LMX) dapat diterima, maka kinerja pegawai akan meningkat.
- d. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian apabila karakteristik pekerjaan pegawai semakin tepat, maka kinerja pegawai akan meningkat
- e. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian apabila motivasi pegawai semakin tinggi, maka kinerja pegawai akan meningkat pula
- f. Motivasi memediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang. Pengaruh langsung lebih efektif dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui motivasi terhadap kinerja. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil penelitian pengaruh tidak langsung sebesar 0,087 lebih kecil dari pada pengaruh langsung 0,169.

- g. Motivasi memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang. Pengaruh langsung lebih efektif dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi terhadap kinerja. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil penelitian pengaruh tidak langsung sebesar 0,053 lebih kecil dari pada pengaruh langsung 0,203.

Setelah penelitian ini memberikan hasil atas perumusan masalah yang diajukan dan telah memberikan kesimpulan penelitian, selanjutnya adalah mengetengahkan saran-saran bagi penelitian yang akan datang, antara lain :

- a. Sampel penelitian perlu diperbanyak lagi, tidak hanya terbatas pada 129 pegawai di lingkungan Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, sehingga dapat digeneralisasi hasil-hasil penelitian mengenai motivasi sebagai variabel mediasi pada pengaruh LMX dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai.
- b. Berdasarkan hasil Adjusted R Square diperoleh 26,8 % yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian ini hanya menggunakan faktor LMX, karakteristik pekerjaan dan motivasi masih banyak faktor yang belum dipakai seperti kompensasi, promosi jabatan, pendidikan dan pelatihan
- c. Adanya keterbatasan ruang lingkup penelitian, maka untuk penelitian yang akan datang dapat dilakukan penelitian pada perusahaan yang lain, agar dapat diketahui konsistensi teori yang telah ada sehingga dapat dikembangkan teori-teori lain dalam meningkatkan tingkat kinerja pegawai pada umumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahda Saiful Aziz, 2012, Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan (Study Kasus Pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I Malang), *Jurnal Ekonomi Manajemen*
- Benedicta Djarwati Muljani, Taher Alhabsji, Djamhur Hamid, 2012, Pengaruh

- kepemimpinan transformasional dan kualitas Kehidupan kerja terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja Karyawan (Studi Pada Tenaga Pendidik yang Dipimpin oleh Pemimpin Perempuan di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya), *Jurnal Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang*
- Erik Usman, 2010, Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian dan Diklat (BKD) Kabupaten Bone Bolango, *Jurnal Manajemen Ekonomi*
- Erin Anggreani Wijanto dan Eddy M. Sutanto, 2013, Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Karywan Departemen Penjualan Pada PT. X, *Agora Vol. 1, No. 1, (2013)*
- Fikri Fahmi, 2001, Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Serta Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Di Pertamina APEP Kamojang. *Proceeding Of The 5th Inaga Annual Scientific Conference & Exhibitions*, Yogyakarta, March 7 – 10, 2001
- Gomes, Faustino Cardoso. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: Andi Offset.
- Graen, George B., and Uhl-Bien, Mary. 2002. Relationship Based Approach to Leadership: Development of Leader-member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective. *Leadership Quarterly Vol. 6, No. 2. Januari 1995: 219-247.*
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- I Wayan Juniantara, 2015, Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Di Denpasar, *Tesis Program Pascasarjana Universitas Udayana Denpasar*
- Imam Ghozali, 2006, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Undip, Semarang.
- Kimberley Breevaart, 2015, Leader-member exchange, work engagement, and job performance, *Article In Journal Of Managerial Psychology · January 2015*
- Luthans, F. Youssef dan Avolio, 2007. *Organisational behavior*.(8th ed.). India: McGraw-Hill.
- Luthans, F., Van Wyk, R. & Walumbwa, FO. 2007. Recognition and development of hope for South African organisational leaders. *Leadership & Organisational Development Journal, 25(6): 512-527*
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Cetakan 6. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marihot, Tua Efeferendi, H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo. Nazir, Moh. 2009. *Metode Penelitian*. Jakarta:
- Martoyo, Susilo, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 5, Cetakan Pertama*, Yogyakarta, BPFE
- Mathis, R dan Jacks on, J. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Salemba Empat Patria.
- Mohammad Sapta Heriyawan, 2014, Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Komitmen Organisasional (Studi Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang), *Kajian Multi Disiplin Ilmu untuk Mewujudkan Poros Maritim dalam Pembangunan Ekonomi Berbasis Kesejahteraan Rakyat* ISBN: 978-979-3649-81-8
- Nawawi, H. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Rika Wulanda, Nurdin Brasit, Nurdjannah Hamid, 2013, Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Wakatobi, *Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin*
- Rita Swietenia. 2009. “Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan

- Karakteristik Pekerjaan Terhadap Disiplin Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pertanahan Kota Semarang).” *Jurnal Ekonomi – Manajemen – Akuntansi*, No. 26, Th. XVI, pp. 96-116
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. 2007. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sastrohadiwiryo, Bejo Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrative dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sih Darmi Astuti, Herry Subagyo, Yeri Adriyanto, 2010, Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Balai Penelitian dan Mengembangkan Agama Kementrian Agama), *Benefit Jurnal Manajemen dan Bisnis Volume 15, Nomor 1, Juni 2010, hlm. 17-28*
- Sikula Andrew F (1981). *Personnel Administration and Human Resources Management*. Willy Trans Edition. New York : John Willey & Sons, Inc
- Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Yogyakarta: STIEYKPN.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Suprpti dan Imam Baihaki, 2013, Analisis Pengaruh Pendidikan Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Tulungagung, *Jurnal OTONOMI, Vol. 13, Nomor 3, Juli 2013*
- Suwatno. & Priansa, D, 2011, *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung, Alfabeta
- T. Hani Handoko, 2002, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* Edisi 2, BPFE, Yogyakarta
- Umar Husein, 2011. *Metode Riset Bisnis*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Were M. Susan, W Gakure, E. K Kiraithe dan A.G Waititu, 2012, Influence of Motivation on Performance in the Public Security Sector with a Focus to the Police Force in Nairobi, Kenya, *International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 23; December 2012*
- Winardi, 2002, *Manajemen Kinerja*. Edisi ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Yukl, Gary A. 2004. *Leadershp in Organizations*. Second Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Yuli, Sri Budi Cantika, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama*, Malang, UMM Press
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, Alfabeta.
- Zunaidah, 2010, Pengaruh Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Terhadap Pegawai Tetap dan Kontrak pada Perusahaan Menengah dan Besar di Kota Palembang), *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya Vol. 8 No. 15 Juni 2010*.