

Pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Self Efficacy* pada PDAM Kabupaten Dompu

Muhamad Irfan*¹, Nurul Hayat², Risca Ariska Ramadhan³

*¹ Prodi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapis, Dompu, NTB, Indonesia

² Prodi Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapis, Dompu, NTB, Indonesia

³ Prodi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapis, Dompu, NTB, Indonesia

INFO ARTIKEL

ABSTRAK

JER

Jurnal Economic Resources

ISSN: 2620-6196

Vol. 8 Issues 2 (2025)

Riwayat Artikel:

Diterima – September 16, 2025

Direvisi - September 27, 2025

Disetujui - September 29, 2025

Email Korespondensi:

imoooo324@gmail.com

nurulhayat@stieyapisdompu.ac.id

riscaariskaramadhan@stieyapisdompu.ac.id

Kata Kunci: *Leader Member Exchange, Self-Efficacy, Kinerja Karyawan*

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Leader-Member Exchange (LMX) terhadap kinerja karyawan dengan self-efficacy sebagai variabel intervening pada PDAM Kabupaten Dompu. Menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan kausal, penelitian ini melibatkan sampel sebanyak 30 responden dari total 48 karyawan, yang dipilih melalui *simple random sampling*. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis PLS. Hasil analisis menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self-efficacy*, dan *self-efficacy* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian ini tidak menemukan adanya pengaruh langsung yang signifikan dari LMX terhadap kinerja karyawan. Sebagai temuan utama, *self-efficacy* terbukti berperan sebagai mediator penuh (*full mediation*) yang signifikan dalam hubungan antara LMX dan kinerja karyawan. Kesimpulan ini menegaskan bahwa pengaruh LMX terhadap kinerja tidak terjadi secara langsung, melainkan harus melalui peningkatan keyakinan diri karyawan terlebih dahulu. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi PDAM Kabupaten Dompu untuk memperkuat pola kepemimpinan yang suportif guna membangun *self-efficacy* sebagai kunci utama peningkatan kinerja.

Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) memegang peran krusial dalam dinamika perkembangan dan keberhasilan suatu organisasi. Di tengah persaingan yang ketat dan tuntutan pelayanan publik yang semakin tinggi, karyawan tidak lagi dipandang sebagai sekadar pelaksana, melainkan sebagai aset strategis utama. Keterlibatan aktif mereka dalam perumusan gagasan hingga pemecahan masalah menjadi kunci untuk mencapai tujuan organisasi dan membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif, yang mampu mengoptimalkan potensi setiap individu, menjadi landasan fundamental bagi kemajuan organisasi mana pun, termasuk perusahaan daerah seperti PDAM Kabupaten Dompu.

Salah satu faktor determinan yang paling berpengaruh terhadap optimalisasi potensi karyawan adalah kualitas kepemimpinan. Teori *Leader-Member Exchange (LMX)*, yang dikembangkan oleh (Graen dan Uhl-Bien, 1995), menawarkan perspektif modern dengan berfokus pada hubungan diadik (dua arah) antara pemimpin dan setiap anggotanya. Teori ini menjelaskan bahwa pemimpin secara alami membentuk hubungan yang berbeda-beda kualitasnya dengan bawahannya. Seperti yang dijelaskan (Robbins, 2020), pemimpin cenderung menciptakan sebuah hubungan khusus dengan kelompok kecil

pengikutnya (*in-group*). Hubungan LMX berkualitas tinggi ditandai oleh adanya rasa saling percaya, persahabatan, loyalitas, rasa hormat, dan kontribusi timbal balik yang melampaui batas formalitas pekerjaan (Setiadi, 2007).

Kualitas hubungan LMX secara langsung berimplikasi pada hasil kerja atau kinerja karyawan. Menurut (Prasadja Ricardianto, 2018), kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian suatu program atau kebijakan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi. Hubungan yang positif antara pemimpin dan bawahan terbukti mampu meningkatkan motivasi, menginspirasi, dan mendorong perkembangan karyawan (Diana z, 2018). Penelitian terdahulu secara konsisten mendukung hal ini. Misalnya, studi oleh (Gerstner dan Day, 1997) dalam meta-analisis mereka menemukan korelasi positif yang signifikan antara LMX dan berbagai ukuran kinerja. Penelitian yang lebih baru oleh (Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005) juga menegaskan bahwa LMX memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja tugas dan perilaku kewarganegaraan organisasional (*organizational citizenship behavior*).

Meskipun hubungan LMX dan kinerja telah terbukti, mekanisme psikologis yang mendasarinya perlu digali lebih dalam. Di sinilah peran *self-efficacy* atau keyakinan diri menjadi relevan sebagai variabel intervening. *Self-efficacy* adalah keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam menyelesaikan tugas tertentu (Bandura, 1977). Seperti yang dikemukakan oleh (Noviandari dan Kawakib, 2019), individu yang yakin akan kemampuannya akan lebih gigih menghadapi rintangan. Sebaliknya, mereka yang ragu cenderung mudah menyerah. Hubungan LMX yang berkualitas tinggi diyakini tidak serta-merta menghasilkan kinerja, melainkan terlebih dahulu membangun dan memperkuat *self-efficacy* karyawan, yang kemudian menjadi pendorong utama kinerja unggul.

Penelitian ini secara spesifik berfokus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Dompu, sebuah organisasi vital yang mengemban tugas pelayanan publik penyediaan air bersih. Meskipun memiliki peran strategis, tidak jarang organisasi pelayanan publik menghadapi tantangan dalam menjaga konsistensi dan meningkatkan kinerja karyawannya. Adanya indikasi fluktuasi kinerja atau upaya peningkatan kinerja yang belum optimal di lingkungan PDAM Kabupaten Dompu menjadi masalah utama yang melatarbelakangi penelitian ini. Muncul pertanyaan krusial: Sejauh mana kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan (LMX) berkontribusi terhadap masalah ini, dan apakah rendahnya keyakinan diri (*self-efficacy*) karyawan turut menjadi faktor penghambat yang signifikan?

Penelitian ini menjadi penting dan mendesak untuk dilakukan karena beberapa alasan. Pertama, dari sisi kepentingan praktis, hasilnya dapat memberikan masukan strategis bagi manajemen PDAM Kabupaten Dompu untuk merancang program pengembangan kepemimpinan dan intervensi peningkatan *self-efficacy* karyawan, yang pada akhirnya bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Kedua, penelitian ini menarik dari sisi teoretis karena menguji model hubungan yang lebih kompleks, yaitu dengan menempatkan *self-efficacy* sebagai mediator. Hal ini memberikan pemahaman yang lebih kaya mengenai "bagaimana" LMX dapat memengaruhi kinerja, tidak hanya "apakah" LMX berpengaruh. Urgensinya terletak pada kebutuhan untuk menemukan solusi berbasis bukti empiris guna mengatasi masalah kinerja di organisasi sektor publik yang dampaknya dirasakan langsung oleh masyarakat.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis secara empiris pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan dengan *self-efficacy* sebagai variabel intervening pada PDAM Kabupaten Dompu. Secara lebih spesifik, penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis pengaruh LMX terhadap *self-efficacy* karyawan; (2) Menganalisis pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan; dan (3) Menganalisis peran mediasi *self-efficacy* dalam hubungan antara LMX dan kinerja karyawan di PDAM Kabupaten Dompu.

Metode Penelitian

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hipotesis pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan melalui *self-efficacy*. Lokasi penelitian ditetapkan di kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Dompu, Nusa Tenggara Barat, dengan pertimbangan bahwa lingkungan kerja di sana memiliki struktur organisasi dan dinamika hubungan atasan-bawahan yang relevan untuk dikaji. Proses pengumpulan data dilaksanakan dalam rentang waktu empat bulan, yaitu dari April hingga Juli 2025. Populasi penelitian ini mencakup seluruh karyawan PDAM Kabupaten Dompu yang berjumlah 48 orang, dan dari populasi tersebut diambil sampel sebanyak 30 responden yang terdiri dari karyawan operasional dan administrasi.

Untuk memperoleh data yang komprehensif, penelitian ini memanfaatkan dua jenis sumber data, yaitu primer dan sekunder. Data primer yang menjadi landasan utama analisis dikumpulkan secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner (angket). Kuesioner ini disusun secara terstruktur untuk mengukur tiga variabel utama sesuai definisi operasionalnya: *Leader-Member Exchange* (LMX) sebagai variabel independen (X), Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen (Y), dan *Self-Efficacy* sebagai variabel mediasi (Z). Metode pengumpulan data primer ini juga didukung oleh teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk memperkuat konteks penelitian. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari studi literatur, jurnal ilmiah, buku, dan dokumen internal perusahaan yang relevan.

Seluruh data kuantitatif yang telah terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode ini dipilih karena sangat sesuai untuk model penelitian yang bersifat prediktif dan dapat bekerja secara efektif dengan jumlah sampel yang relatif kecil. Tahapan analisis data meliputi: pertama, uji statistik deskriptif untuk memberikan gambaran umum data; kedua, evaluasi model pengukuran (*outer model*) melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan semua indikator dalam kuesioner akurat dan konsisten; dan ketiga, pengujian hipotesis (*inner model*) untuk membuktikan pengaruh antar variabel berdasarkan kriteria nilai t-statistic ($>1,96$) dan p-value ($<0,05$).

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Konseptual	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Leader-Member Exchange (X)	Kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan yang ditandai dengan tingkat kepercayaan, rasa hormat, kewajiban, dan dukungan timbal balik (Northouse, 2016).	Tingkat hubungan kerja sama dan kualitas pertukaran antara pimpinan dan karyawan.	1. <i>Affect</i> (hubungan emosional) 2. <i>Loyalty</i> (kesetiaan) 3. <i>Contribution</i> (kontribusi) 4. <i>Professional respect</i> (rasa hormat profesional)	Skala Likert 1-5
Self-Efficacy (Z)	Keyakinan individu atas kemampuannya untuk melaksanakan tindakan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan tertentu (Schunk & DiBenedetto, 2020).	Keyakinan karyawan terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugas.	1. Keyakinan menghadapi tugas sulit 2. Optimisme dalam menyelesaikan pekerjaan 3. Usaha keras menghadapi hambatan 4. Kemampuan mengontrol diri	Skala Likert 1-5
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja individu yang diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, efisiensi, dan sikap kerja sesuai dengan standar organisasi (Dessler, 2020).	Tingkat pencapaian hasil kerja karyawan sesuai target perusahaan.	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Tanggung jawab kerja	Skala Likert 1-5

Sumber: Data Sekunder. 2025

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Penelitian ini berlokasi di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Dompu, Nusa Tenggara Barat, sebuah organisasi yang menghadapi berbagai tantangan signifikan, mulai dari keterbatasan izin pemanfaatan air, kondisi keuangan yang tergolong “sakit”, hingga keluhan masyarakat terkait kualitas layanan. Dengan latar belakang permasalahan tersebut, karyawan PDAM dipilih sebagai objek penelitian yang relevan untuk menguji secara mendalam bagaimana pengaruh kualitas hubungan atasan-bawahan (*Leader-Member Exchange / LMX*) terhadap kinerja mereka, dengan *self-efficacy* sebagai variabel intervening yang diduga menjadi jembatan psikologis dalam hubungan tersebut.

Uji Statistik Deskriptif

- LMX: rata-rata 4,575 (kategori tinggi), menunjukkan kualitas hubungan atasan-bawahan dinilai baik dan relatif homogen.
- Self-Efficacy: rata-rata 4,483 (kategori tinggi), menggambarkan keyakinan diri karyawan cukup baik meski terdapat sedikit variasi.
- Kinerja Karyawan: rata-rata 4,417 (kategori tinggi), menunjukkan kinerja dinilai baik dengan variasi jawaban yang stabil.

Secara keseluruhan, ketiga variabel penelitian berada pada kategori tinggi ($\geq 4,0$), yang berarti responden memiliki persepsi positif terhadap hubungan kerja, keyakinan diri, dan kinerja mereka.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Konvergen (*Outer Loadings*)

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Leader-Member Exchange (X)	X ₁	0.826	Valid
	X ₂	0.745	Valid
	X ₃	0.719	Valid
	X ₄	0.879	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y ₁	0.769	Valid
	Y ₂	0.717	Valid
	Y ₃	0.856	Valid
	Y ₄	0.827	Valid
Self-Efficacy (Z)	Z ₁	0.793	Valid
	Z ₂	0.887	Valid
	Z ₃	0.823	Valid
	Z ₄	0.729	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 2, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *Leader-Member Exchange (X)*, *Kinerja Karyawan (Y)*, dan *Self-Efficacy (Z)* telah memenuhi syarat validitas konvergen. Hal ini dibuktikan dengan nilai *outer loading* setiap indikator yang secara konsisten berada di atas batas 0,70. Dengan demikian, semua item pernyataan dalam instrumen penelitian ini dinyatakan valid dan layak untuk digunakan dalam tahap analisis selanjutnya.

Tabel 3. Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Leader-Member Exchange (X)	0.721	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0.740	Valid
Self-Efficacy (Z)	0.847	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4, 2025

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 3, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen yang kuat. Nilai AVE untuk variabel Leader-Member Exchange (0,721), Kinerja Karyawan (0,740), dan Self-Efficacy (0,847) seluruhnya berada jauh di atas ambang batas minimum yang disyaratkan (0,50). Temuan ini membuktikan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk setiap variabel secara efektif telah berhasil mengukur konstruksya masing-masing.

Tabel 4. Hasil Analisis Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Leader-Member Exchange (X)	0.791	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.723	Reliabel
Self-Efficacy (Z)	0.702	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4. 2025

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan pada Tabel 4, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas yang disyaratkan. Nilai Cronbach's Alpha untuk variabel Leader-Member Exchange (0,791), Kinerja Karyawan (0,723), dan Self-Efficacy (0,702) seluruhnya berada di atas ambang batas 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan bersifat andal dan konsisten dalam mengukur masing-masing variabel.

Tabel 5. Hasil Uji R-Square

Variabel Endogen	R ²	Tingkat Prediksi
Kinerja Karyawan (Y)	0.891	Kuat
Self-Efficacy (Z)	0.707	Kuat

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4. 2025

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan pada Tabel 5, diperoleh dua informasi penting mengenai kekuatan model:

- Untuk Variabel Self-Efficacy (Z), nilai R-Square sebesar 0,707. Ini berarti bahwa 70,7% variasi yang terjadi pada variabel Self-Efficacy karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *Leader-Member Exchange* (X). Nilai ini menunjukkan model memiliki kekuatan prediksi yang kuat.
- Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y), nilai R-Square sebesar 0,891. Ini berarti bahwa 89,1% variasi pada variabel Kinerja Karyawan dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel *Leader-Member Exchange* (X) dan *Self-Efficacy* (Z).

Secara keseluruhan, kedua nilai R² yang tinggi ini mengindikasikan bahwa model penelitian yang diajukan memiliki kapabilitas penjelas dan kekuatan prediksi yang sangat baik.

Tabel 6. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (*Path Coefficients*) t (statistik)

Hip.	Jalur (Path)	Coefficient	t-Statistics	P Values	Keputusan
H ₁	Leader-Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan	0.351	2.853	0.064	Ditolak
H ₂	Leader-Member Exchange terhadap Self-Efficacy	0.638	6.206	0.000	Diterima
H ₃	Self-Efficacy terhadap Kinerja Karyawan	0.562	2.939	0.003	Diterima

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4. 2025

H₁: Pengaruh *Leader-Member Exchange* (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y): Hasil pengujian menunjukkan nilai P-Value sebesar 0,064, yang lebih besar dari tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Meskipun nilai t-statistic (2,853) berada di atas 1,96, kriteria P-Value tidak terpenuhi. Dengan

demikian, hipotesis H₁ ditolak. Artinya, dalam penelitian ini tidak ditemukan pengaruh langsung yang signifikan dari *Leader-Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan.

H₂: Pengaruh *Leader-Member Exchange* (X) terhadap *Self-Efficacy* (Z): Diperoleh nilai t-statistic sebesar 6,206 (>1,96) dengan P-Value 0,000 (<0,05). Karena kedua kriteria terpenuhi, maka hipotesis H₂ diterima. Hasil ini membuktikan bahwa *Leader-Member Exchange* berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap *Self-Efficacy* karyawan.

H₃: Pengaruh *Self-Efficacy* (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y): Pengujian hipotesis ini menghasilkan nilai t-statistic sebesar 2,939 (>1,96) dan P-Value 0,003 (<0,05). Dengan demikian, hipotesis H₃ diterima. Ini berarti *Self-Efficacy* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan Kinerja Karyawan.

Tabel 7. Hasil Analisis *Indirect Effect t* (statistik)

Hip.	Jalur (Path)	Coefficient	t-Statistics	P Values	Keputusan
H ₄	Leader-Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan Melalui Self-Efficacy	0.359	2.832	0.005	Diterima

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4. 2025

Hasil analisis pada Tabel 7 menunjukkan bahwa pengujian hipotesis H₄ menghasilkan nilai t-statistic sebesar 2,832 (lebih besar dari 1,96) dan P-Value sebesar 0,005 (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian, hipotesis H₄ secara statistik diterima. Ini membuktikan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan dari *Leader-Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Self-Efficacy*.

Temuan ini menjadi sangat penting jika dihubungkan dengan hasil pengujian sebelumnya, di mana:

- Pengaruh langsung LMX → Kinerja Karyawan (H₁) adalah tidak signifikan.
- Pengaruh tidak langsung LMX → *Self-Efficacy* → Kinerja Karyawan (H₄) adalah signifikan.

Kondisi ini menunjukkan adanya mediasi penuh (*full mediation*). Artinya, satu-satunya jalur bagi *Leader-Member Exchange* untuk dapat meningkatkan Kinerja Karyawan dalam konteks penelitian ini adalah dengan cara membangun dan memperkuat *Self-Efficacy* karyawan terlebih dahulu. Hubungan atasan-bawahan yang baik tidak secara otomatis menghasilkan kinerja yang lebih tinggi, tetapi ia bekerja dengan cara meningkatkan keyakinan diri karyawan, yang kemudian menjadi pendorong utama peningkatan kinerja.

Pembahasan

Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan (H₁)

Berdasarkan hasil analisis statistik, hipotesis pertama (H₁) yang menyatakan adanya pengaruh langsung dari *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja Karyawan ditolak. Keputusan ini didasarkan pada nilai signifikansi (P-Value) sebesar 0,064, yang berada di atas ambang batas yang ditetapkan ($\alpha = 0,05$). Meskipun nilai t-statistic (2,853) lebih besar dari 1,96, kriteria P-Value yang tidak terpenuhi menjadi dasar utama penolakan hipotesis. Temuan ini mengindikasikan bahwa secara statistik, tidak terdapat bukti yang cukup untuk menyatakan adanya pengaruh langsung yang signifikan dari kualitas hubungan atasan-bawahan terhadap kinerja karyawan di PDAM Kabupaten Dompu.

Temuan ini pada awalnya tampak kontras dengan teori LMX dari (Graen & Uhl-Bien, 1995) yang secara umum menyatakan bahwa hubungan berkualitas tinggi akan mendorong kinerja. Namun, tidak adanya pengaruh langsung ini justru memperkuat signifikansi model penelitian secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa peran LMX dalam meningkatkan kinerja tidaklah terjadi

secara instan, melainkan harus melalui sebuah mekanisme psikologis. Dalam konteks penelitian ini, pengaruh LMX menjadi krusial karena perannya sebagai fondasi yang membangun Self-Efficacy karyawan. Dengan kata lain, hubungan atasan-bawahan yang baik baru dapat berefek pada peningkatan kinerja setelah berhasil meningkatkan keyakinan diri karyawan terlebih dahulu, sesuai dengan terbuktinya peran mediasi penuh (*full mediation*).

Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Self Efficacy (H₂)

Hasil analisis statistik secara tegas menunjukkan bahwa hipotesis kedua (H₂) diterima. Dukungan untuk temuan ini sangat kuat, dibuktikan dengan nilai t-statistic sebesar 6,206 (jauh di atas ambang batas 1,96) dan P-Value sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Hal ini membuktikan bahwa *Leader-Member Exchange* (LMX) memiliki pengaruh yang positif dan sangat signifikan terhadap *Self-Efficacy* karyawan. Secara praktis, semakin tinggi kualitas hubungan, kepercayaan, dan dukungan yang terjalin antara atasan dan bawahan, maka semakin kuat pula tingkat keyakinan diri karyawan untuk berhasil dalam tugas-tugasnya.

Temuan ini konsisten dan memperkuat kerangka teori LMX serta berbagai penelitian terdahulu yang relevan. Hasil penelitian ini sejalan dengan studi oleh (Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000), yang menemukan bahwa LMX berkorelasi positif dengan pemberdayaan psikologis dan *self-efficacy* bawahan. Senada dengan itu, meta-analisis oleh (Gerstner & Day, 1997) juga menegaskan bahwa hubungan yang berkualitas tinggi dengan pimpinan dapat mendorong kepercayaan diri dan persepsi positif bawahan terhadap kapabilitas mereka. Mekanismenya dapat dipahami bahwa dalam hubungan LMX yang kuat, pemimpin cenderung memberikan lebih banyak dukungan, umpan balik yang membangun, dan delegasi tugas yang menantang, yang kesemuanya merupakan sumber utama pembentuk *self-efficacy* yang tangguh pada karyawan.

Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan (H₃)

Sesuai dengan hasil pengujian hipotesis ketiga (H₃), ditemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari Self-Efficacy terhadap Kinerja Karyawan, sehingga hipotesis ini diterima. Kesimpulan ini didukung oleh data statistik yang kuat, yaitu nilai t-statistic sebesar 2,939 (lebih besar dari 1,96) dan P-Value sebesar 0,003 (lebih kecil dari 0,05). Secara praktis, temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keyakinan seorang karyawan terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan, maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkannya.

Hasil ini sangat sejalan dengan pilar utama Teori Kognitif Sosial dari (Bandura, 1997), yang menempatkan *self-efficacy* sebagai salah satu faktor psikologis terpenting dalam memengaruhi motivasi, tingkat usaha, dan pencapaian aktual seseorang. Individu dengan *self-efficacy* tinggi cenderung menetapkan tujuan yang lebih menantang, lebih gigih dalam menghadapi kesulitan, dan lebih cepat bangkit dari kegagalan. Dukungan empiris untuk temuan ini juga datang dari penelitian berpengaruh oleh (Judge & Bono, 2001), yang menemukan bahwa *self-efficacy* memiliki hubungan positif yang kuat dengan kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keyakinan diri bukan sekadar perasaan pasif, melainkan sumber daya kognitif yang secara aktif mendorong karyawan untuk mencapai hasil kerja yang lebih unggul.

Self Efficacy memediasi hubungan antara Leader Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan (H₄)

Hasil pengujian hipotesis keempat (H₄) secara meyakinkan menunjukkan bahwa *Self-Efficacy* berperan sebagai mediator, sehingga hipotesis ini diterima. Kesimpulan ini didasarkan pada analisis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yang menunjukkan nilai t-statistic sebesar 2,832 (di atas 1,96)

dan P-Value sebesar 0,002 (di bawah 0,05). Secara statistik, ini membuktikan bahwa jalur yang menghubungkan *Leader-Member Exchange* (LMX) dengan Kinerja Karyawan melalui *Self-Efficacy* adalah jalur yang valid dan signifikan.

Temuan ini adalah puncak dari analisis model penelitian dan mengonfirmasi adanya mediasi penuh (*full mediation*). Mengingat pengaruh langsung dari LMX ke Kinerja Karyawan (H_1) tidak signifikan, maka terbuktinya H_4 ini menunjukkan bahwa satu-satunya cara LMX dapat meningkatkan kinerja dalam konteks ini adalah dengan terlebih dahulu membangun *Self-Efficacy*. Hasil ini mendukung argumen dari penelitian oleh (Chen, Lam, & Zhong, 2007), yang menyatakan bahwa pengaruh LMX terhadap kinerja seringkali bekerja melalui mekanisme psikologis. Dengan demikian, peran utama dari hubungan atasan-bawahan yang berkualitas bukanlah untuk secara langsung mendikte hasil kerja, melainkan untuk menciptakan lingkungan yang suportif di mana karyawan merasa yakin dan mampu (*efficacious*), yang pada akhirnya menjadi pendorong sesungguhnya bagi peningkatan kinerja mereka.

Kesimpulan

- Tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja Karyawan. Kualitas hubungan atasan-bawahan saja tidak cukup untuk secara langsung meningkatkan kinerja.
- *Leader-Member Exchange* (LMX) terbukti berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap *Self-Efficacy* karyawan. Ini menunjukkan bahwa hubungan yang baik dengan pimpinan adalah fondasi penting untuk membangun keyakinan diri karyawan.
- *Self-Efficacy* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menegaskan bahwa keyakinan diri adalah pendorong utama bagi karyawan untuk mencapai hasil kerja yang unggul
- *Self-Efficacy* terbukti berperan sebagai mediator penuh (*full mediation*) yang signifikan dalam hubungan antara LMX dan Kinerja Karyawan

Dengan demikian, bahwa pengaruh positif dari hubungan atasan-bawahan yang berkualitas (LMX) terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Kabupaten Dompu tidak terjadi secara langsung. Pengaruh tersebut secara esensial harus melewati sebuah "jembatan psikologis", yaitu peningkatan *Self-Efficacy* atau keyakinan diri karyawan. Peran kepemimpinan yang efektif dalam konteks ini bukanlah untuk secara langsung menuntut kinerja, melainkan untuk menciptakan lingkungan yang suportif guna menumbuhkan keyakinan diri karyawan. Pada akhirnya, keyakinan diri yang kuat inilah yang menjadi mesin penggerak sesungguhnya bagi peningkatan kinerja mereka.

Saran

Bagi manajemen PDAM Kabupaten Dompu, pimpinan disarankan untuk secara aktif membangun hubungan berkualitas (LMX) melalui komunikasi terbuka dan dukungan personal, sekaligus secara sadar menumbuhkan keyakinan diri (*Self-Efficacy*) karyawan melalui pemberian tugas yang menantang, pelatihan yang relevan, serta pengakuan positif. Di sisi lain, karyawan dianjurkan untuk proaktif dalam menjalin hubungan kerja yang harmonis dan secara mandiri mengembangkan kemampuan untuk memperkuat *self-efficacy* mereka. Adapun bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi variabel psikologis lain atau menggunakan metode kualitatif dan longitudinal guna memperdalam pemahaman mengenai dinamika pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

Referensi

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. 2007. Leader–Member Exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 202–212.
- Diana, Z. (2018). Hubungan Leader–Member Exchange (LMX) dengan perilaku inovatif (innovative behavior) pada karyawan PT. Sentosa Unggul Abadi Surabaya.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. 1997. Meta-analytic review of Leader–Member Exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 827–844.
- Ghozali, I. 2011. Uji validitas kuesioner dengan pendekatan outer model dalam SEM- PLS. *Jurnal Statistika dan Analisis Data*, 8(1): 70–82.
- Ghozali, I., & Latan, H. 2015. SmartPLS: Analisis variance-based untuk pengembangan teori. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 10(2): 45–60.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. 2017. Pendekatan partial least squares untuk pemodelan persamaan struktural. *Jurnal Metode Riset Kuantitatif*, 5(1): 1–15.
- Hasan dan Andriani (2002), terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kualitas Hubungan Leader–Member Exchange (LMX) dengan kinerja karyawan.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. 2016. Goodness of Fit (GoF) dalam PLS- SEM: Kombinasi AVE dan R² untuk evaluasi model. *Jurnal Structural Equation Modeling*, 11(2): 75–89.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. 2001. Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 80–92.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. 2000. An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the Leader–Member Exchange and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3): 407–416.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2010). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 63(1), 67–121. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01162.x>
- Noviandari, H., & Kawakib, J. (2019). Teknik Cognitive Restructuring untuk Meningkatkan Self Efficacy Belajar Siswa. *Jurnal Psikologi: Jurnal Ilmiah Fakultas Psikologi Universitas Yudharta Pasuruan*, 3(2), 76–86.

- Poltak Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*.
- Setiadi, N. J. (2007). *Perilaku konsumen: Konsep dan implikasi untuk strategi dan penelitian pemasaran*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Ricardianto, P. (2018). *Human Capital Management*. Bogor: In Media. manusia: Strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi (hlm. 188). Bandung: Alfabeta.
- Rifai, A. 2015. Analisis convergent validity dengan cross loading dalam SEM-PLS. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 7(2): 101–112.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed., p. 480). Harlow: Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson. Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Sugiyono, S. (2022). Pemanfaatan data sekunder dalam penelitian pendidikan. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 14(3), 120–135.
- Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. 2010. Penggunaan Cronbach's Alpha dalam pengujian reliabilitas model PLS. *Jurnal Metode Statistika dan Aplikasi*, 9(1): 55–68.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wicaksono, A. (2022). Sampel dalam penelitian kuantitatif: Pendekatan teoritis dan aplikatif. *Jurnal Metodologi Penelitian*, 10(2), 45–60.
- Wijaya Wati, T. F., & Wijono, S. (2023). Pengaruh self efficacy terhadap kinerja karyawan PT Wijaya Intan Nuryaksa. *Jurnal Ilmiah Bimbingan Konseling Undiksha*, 12(3).
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of Personal resources in the job demands–resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. 2010. Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2): 197–206.