

**TESIS**

**PENGARUH *LEADER-MEMBER EXCHANGE* DAN *TEAM-MEMBER EXCHANGE* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* MELALUI *JOB SATISFACTION* SEBAGAI MEDIASI PADA PEGAWAI PT. AIR MINUM BANDARMASIH (PERSERODA)**

Diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada  
Program Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat



**Oleh:**

**LIKO NOOR RAFIANTO RAHADHIAN  
NIM. 2320318310039**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT  
BANJARMASIN  
2025**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Tesis : **Pengaruh *Leader-Member Exchange* dan *Team-Member Exchange* Terhadap *Work Engagement* Melalui *Job Satisfaction* sebagai Mediasi pada Pegawai PT. Air Minum Bandarmasih (Perseroda)**

Nama : **LIKO NOOR RAFIANTO RAHADHIAN**

NIM : **2320318310039**

Pembimbing,



**Dr. Rini Rahmawati, SE., MM.**  
NIP 19760212 200212 2 001

Mengetahui,  
Ketua Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lambung Mangkurat



**Dr. Muske Claudia, SE., MM.**  
NIP 19721010 200313 2 002

Tanggal Lulus : 14 Juli 2025

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH LEADER-MEMBER EXCHANGE DAN TEAM-MEMBER EXCHANGE TERHADAP WORK ENGAGEMENT MELALUI JOB SATISFACTION SEBAGAI MEDIASI PADA PEGAWAI PT. AIR MINUM BANDARMASIH (PERSERODA)**

**TESIS**

Oleh

**LIKO NOOR RAFIANTO RAHADHIAN**  
**NIM. 2320318310039**

Telah Telah dipertahankan di depan Tim Penguji Tesis dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.) pada tanggal : 14 Juli 2025

Susunan Tim Penguji


**Ketua**

Dr. Meiske Claudia, SE., MM.  
NIP 19721010 200313 2 002



**Sekretaris**

Dr. Ahmad Rifani, SE., MM.  
NIP 19780705 200312 1 002



**Pembimbing**

Dr. Rini Rahmawati, SE., MM.  
NIP 19760212 200212 2 001



Mengetahui,

Ketua Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lambung Mangkurat



Dr. Meiske Claudia, SE., MM.  
NIP 19721010 200313 2 002

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah **TESIS** saya yang berjudul:

**PENGARUH *LEADER-MEMBER EXCHANGE* DAN *TEAM-MEMBER EXCHANGE* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* MELALUI *JOB SATISFACTION* SEBAGAI MEDIASI PADA PEGAWAI PT. AIR MINUM BANDARMASIH (PERSERODA)**

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini yang disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah **TESIS** ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia **TESIS** ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (**M.M.**) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (**UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70**).

Banjarmasin, 11 Juli 2025

Yang Membuat Pernyataan



Liko Noor Rafianto Rahadhian

NIM 2320318310039

## *ABSTRACT*

Liko Noor Rafianto Rahadhian, The Influence of Leader-Member Exchange and Team-Member Exchange on Work Engagement through Job Satisfaction as Mediation in Employees of PT. Air Minum Bandarmasih (Perseroda). Rini Rahmawati (Supervisor).

**Keywords:** Leader-Member Exchange, Team-Member Exchange, Job Satisfaction, Work Engagement.

This study aims to determine and analyze the influence of Leader-Member Exchange (LMX) and Team-Member Exchange (TMX) on Work Engagement, with the role of Job Satisfaction as mediation in employees of PT Air Minum Bandarmasih (Perseroda).

This study used a quantitative approach with a questionnaire as a data collection method. The research sample was 182 employees from a total population of 366 employees. Measurement of variables using a Likert Scale with a scale from 1 to 5. SEM-PLS was used as a data analysis method to determine and analyze the influence of LMX and TMX variables on Work Engagement with the mediating role of Job Satisfaction.

The results state that LMX had a positive and significant influence on Job Satisfaction and Work Engagement. TMX also had a positive and significant influence on Job Satisfaction and Work Engagement. Job Satisfaction had a positive and significant influence on Work Engagement and can act as a mediator in the relationship between the influence of LMX and TMX on Work Engagement.

Banjarmasin, September 4, 2025

Approved by:

Head of Language Center



Dr. Hj. Noor Eka Chandra, M.Pd

NIP. 197710232001122003

## ABSTRAK

Liko Noor Rafianto Rahadhian, Pengaruh *Leader-Member Exchange* dan *Team-Member Exchange* terhadap *Work Engagement* melalui *Job Satisfaction* sebagai Mediasi pada Pegawai PT. Air Minum Bandarmasih (Perseroda). Rini Rahmawati (Pembimbing)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) dan *Team-Member Exchange* (TMX) terhadap *Work Engagement* (Keterikatan Kerja) dengan peran *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja) sebagai mediasi pada Pegawai PT. Air Minum Bandarmasih (Perseroda).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner sebagai metode pengambilan data. Sampel penelitian sebanyak 182 orang pegawai dari jumlah populasi sebanyak 366 orang pegawai. Pengukuran variabel menggunakan Skala Likert dengan skala dari 1 sampai 5. SEM-PLS digunakan sebagai metode analisis data untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel LMX dan TMX terhadap Keterikatan Kerja dengan peran mediasi Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian menyatakan bahwa LMX memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan dan Keterikatan Kerja. TMX juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan dan Keterikatan Kerja. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja serta dapat berperan sebagai mediasi dalam hubungan pengaruh LMX dan TMX terhadap Keterikatan Kerja.

Kata kunci: *Leader-Member Exchange*, *Team-Member Exchange*, *Kepuasan Kerja*, *Keterikatan Kerja*

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas yang selalu memberikan hidayah dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “PENGARUH *LEADER-MEMBER EXCHANGE* DAN *TEAM-MEMBER EXCHANGE* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* MELALUI *JOB SATISFACTION* SEBAGAI MEDIASI PADA PEGAWAI PT. AIR MINUM BANDARMASIH (PERSERODA)”.

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan baik itu berupa bimbingan, pikiran, dukungan moral, materiil, dan do’a. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

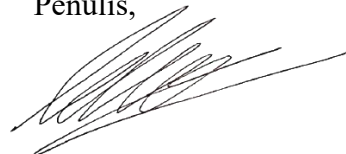
1. Rektor Universitas Lambung Mangkurat, Prof. Dr. Ahmad Alim Bachri, SE., M.Si.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat, Prof. Dr. Ahmad Yunani, SE., M.Si.
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat, Dr. Meiske Claudia, SE., MM.
4. Dr. Rini Rahmawati SE., MM. selaku pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan penulisan Tesis ini.
5. Dr. Meiske Claudia, SE., MM. dan Dr. Ahmad Rifani, SE., MM. selaku tim penguji yang selalu memberikan masukan dalam penyelesaian Tesis ini.
6. Seluruh Dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan selama perkuliahan kepada penulis.

7. Seluruh Tenaga Kependidikan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat yang telah membantu keperluan administratif selama perkuliahan terhadap penulis.
8. Seluruh keluarga, kedua orang tua, adik, dan kekasih yang selama ini selalu memberikan dukungan, kasih sayang, dan bantuan moral maupun materill yang tak terhingga sehingga Tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
9. Seluruh teman-teman Program Studi Magister Manajemen Angkatan 2023 yang telah membantu memberikan semangat, bantuan, dukungan, dan do'a dalam penyelesaian tesis ini, serta kegembiraan-kegembiraan yang selama ini kita lalui dengan penuh suka cita.
10. PT. Air Minum Bandarmasih (Perseroda) yang telah memberikan waktu dan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di lingkungan perusahaan.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih memiliki banyak kekurangan dan masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, segala masukan, saran, dan kritik sangat berharga dalam penyempurnaan Tesis ini dan bermanfaat bagi penulis, pembaca, dan penelitian selanjutnya. Akhir kata, penulis berharap hasil dari penelitian Tesis ini dapat menjadi referensi bagi perusahaan-perusahaan dan sebagai bahan rujukan dalam memperkaya ilmu pengetahuan.

Banjarmasin, 14 Juli 2025

Penulis,



Liko Noor Rafianto Rahadhian

NIM 2320318310039

## DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL DALAM	
LEMBAR PERSETUJUAN.....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
<i>ABSTRACT</i> .....	iv
ABSTRAK .....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
BAB I      PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
BAB II     TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1. <i>Social Exchange Theory</i> (SET).....	11
2.1.2. <i>Work Engagement</i> .....	12
2.1.3. <i>Job Satisfaction</i> .....	19
2.1.4. <i>Leader-Member Exchange</i> (LMX) .....	29
2.1.5. <i>Team-Member Exchange</i> (TMX).....	35
2.2 Keterkaitan Antar Variabel.....	39
2.3 Hasil Penelitian Sebelumnya .....	45
BAB III    KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	56
3.1 Kerangka Konseptual.....	56
3.2 Hipotesis Penelitian .....	58
3.2.1. Pengaruh <i>Leader-Member Exchange</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i> .....	58
3.2.2. Pengaruh <i>Team-Member Exchange</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i> .....	59
3.2.3. Pengaruh <i>Leader-Member Exchange</i> Terhadap <i>Work Engagement</i> .....	60
3.2.4. Pengaruh <i>Team-Member Exchange</i> Terhadap <i>Work Engagement</i> .....	62
3.2.5. Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> Terhadap <i>Work Engagement</i> ...	63

	3.2.6. Pengaruh LMX Terhadap <i>Work Engagement</i> yang Dimediasi <i>Job Satisfaction</i> .....	64
BAB IV	METODE PENELITIAN.....	66
	4.1 Jenis dan Tempat Penelitian.....	66
	4.2 Unit Analisis .....	66
	4.3 Populasi dan Ukuran Sampel.....	67
	4.4 Metode Pengambilan Sampel .....	68
	4.5 Variabel dan Definisi Operasional Variabel.....	70
	4.5.1. <i>Leader-Member Exchange</i> (X1) .....	71
	4.5.2. <i>Team-Member Exchange</i> (X2).....	72
	4.5.3. <i>Job Satisfaction</i> (Z).....	73
	4.5.4. <i>Work Engagement</i> (Y).....	73
	4.6 Pengukuran Variabel.....	76
	4.7 Metode Pengumpulan Data.....	76
	4.8 Metode Analisis Data.....	77
	4.8.1. Model Pengukuran <i>Outer Model</i> .....	79
	4.8.2. Model Pengukuran <i>Inner Model</i> .....	80
	4.8.3. Uji Hipotesis .....	82
BAB V	HASIL PENELITIAN.....	84
	5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	84
	5.1.1. Sejarah Singkat PT. Air Minum Bandarmasih (Perseroda) .....	84
	5.1.2. Visi, Misi, dan Nilai PT. Air Minum Bandarmasih (Perseroda).....	86
	5.1.3. Struktur Organisasi PT. Air Minum Bandarmasih (Perseroda).....	87
	5.2 Karakteristik Responden Penelitian.....	90
	5.3 Analisis Deskriptif Jawaban Responden.....	94
	5.3.1. Deskriptif Variabel <i>Leader-Member Exchange</i> (LMX)....	94
	5.3.2. Deskriptif Variabel <i>Team-Member Exchange</i> (TMX)...	97
	5.3.3. Deskriptif Variabel <i>Job Satisfaction</i> .....	99
	5.3.4. Deskriptif Variabel <i>Work Engagement</i> .....	100
	5.4 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	102
	5.4.1. <i>Convergent Validity</i> .....	102
	5.4.2. <i>Discriminant Validity</i> .....	104
	5.4.3. Reliabilitas .....	105
	5.5 Hasil Pengujian Hipotesis.....	106
	5.5.1. <i>R-Square</i> .....	106
	5.5.2. <i>Q-Square</i> .....	107
	5.5.3. <i>Model Fit</i> .....	107

5.5.4. Pengujian Hipotesis .....	108
5.6 Pembahasan .....	112
5.6.1. Pengaruh <i>Leader-Member Exchange</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i> .....	112
5.6.2. Pengaruh <i>Team-Member Exchange</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i> .....	114
5.6.3. Pengaruh <i>Leader-Member Exchange</i> Terhadap <i>Work Engagement</i> .....	115
5.6.4. Pengaruh <i>Team-Member Exchange</i> Terhadap <i>Work Engagement</i> .....	118
5.6.5. Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> Terhadap <i>Work Engagement</i> ... ..	119
5.6.6. Pengaruh LMX Terhadap <i>Work Engagement</i> yang Dimediasi <i>Job Satisfaction</i> .....	121
5.7 Implikasi Hasil Penelitian.....	123
5.7.1. Implikasi Teoritis .....	123
5.7.2. Implikasi Manajerial .....	127
5.8 Keterbatasan Penelitian.....	128
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>130</b>
6.1 Kesimpulan.....	130
6.2 Saran .....	132
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>134</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>142</b>

## DAFTAR TABEL

<b>No.</b>	<b>Judul Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1.1.	Data Ketidakhadiran Pegawai Tahun 2024 .....	3
4.1.	Data Rincian Pegawai PT. Air Minum Bandarmasih (Perseroda).....	67
4.2.	Metode Pengambilan Sampel.....	69
4.3.	Definisi Operasional Variabel .....	74
4.4.	Skala Pengukuran Variabel.....	76
4.5.	Parameter Uji Validitas.....	80
5.1.	Jenis Kelamin Responden .....	91
5.2.	Usia Responden.....	91
5.3.	Pendidikan Terakhir Responden.....	92
5.4.	Jabatan Responden .....	93
5.5.	Lama Bekerja Responden.....	93
5.6.	Distribusi Jawaban Responden Variabel LMX (X1) .....	94
5.7.	Distribusi Jawaban Responden Variabel TMX (X2) .....	97
5.8.	Distribusi Jawaban Responden Variabel Job Satisfaction (Z).....	99
5.9.	Distribusi Jawaban Responden Variabel Work Engagement (Y) .....	100
5.10.	Nilai Outer Loading .....	102
5.11.	Nilai Average Variance Extracted.....	103
5.12.	Nilai HTMT.....	104
5.13.	Nilai Cross Loadings.....	104
5.14.	Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability .....	105
5.15.	Nilai R-Square.....	106
5.16.	Nilai Q-Square.....	107
5.17.	Model Fit.....	107
5.18.	Path Coefficients .....	108
5.19.	Specific Indirect Effects .....	109
5.20.	Total Effects.....	110
5.21.	Kesimpulan Hipotesis .....	111

## DAFTAR GAMBAR

No.	Halaman
1.1. Grafik Keterikatan Kerja Secara Global .....	2
1.2. Grafik Kepuasan Kerja Pegawai PT. Air Minum Bandarmasih (Perseroda) ...	7
3.1. Kerangka Konseptual.....	56
4.1. Konseptualisasi Model Penelitian .....	78
5.1. Struktur Organisasi PT. Air Minum Bandarmasih (Perseroda).....	87

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>No.</b>		<b>Halaman</b>
Lampiran I	Tabel Critical Review Jurnal.....	143
Lampiran II	Tabel Isaac dan Michael .....	151
Lampiran III	Kuisisioner Penelitian.....	152
Lampiran IV	Output & Interpretasi .....	156