

**Pengaruh *Leader Member Exchange* Dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pemoderasi Budaya Organisasi (Studi pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Semarang)**

<sup>1</sup>Rina Dewi, <sup>2</sup>Widhy Setyowati

<sup>1,2</sup>Program Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng

<sup>1</sup>Email : [kabupaten81@gmail.com](mailto:kabupaten81@gmail.com)

<sup>2</sup>Email : [widhisetyowati61@gmail.com](mailto:widhisetyowati61@gmail.com)

**ABSTRACT**

*This study aims to examine and analyze the effect of Leader Member Exchange and Employee Engagement on Performance with Organizational Culture moderation. The number of samples as many as 97 respondents obtained from the sampling technique of the sensus method. Technical data analysis includes validity test through factor analysis, reliability test and continued with multiple linear regression test. Four hypotheses were proposed in this study. The results of the statistical test stated that all indicators were valid and reliable. Furthermore, in the regression test, it is found that Leader Member Exchange and Employee Engagement are proven to contribute to explaining performance. In the f test, it is confirmed that Leader Member Exchange and Employee Engagement have a simultaneous effect on performance. The t-test proves that there is a positive and significant influence of Leader Member Exchange on performance as well as a positive and significant influence of Employee Engagement on Performance. Furthermore, in the moderation test, it was found that Organizational Culture was able to become a Moderating Variable and was reinforcing on the Influence of Leader Member Exchange on Performance and Organizational Culture was able to be a Moderating Variable and was reinforcing on the influence of Employee Engagement on Performance.*

**Keywords :** *Leader Member Exchange, Employee Engagement, Organizational Culture, Performance*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja dengan moderasi Budaya Organisasi. Jumlah sampel sebanyak 97 responden yang didapatkan dari teknik pengambilan sampel metode sesus. Teknis analisa data meliputi uji validitas melalui analisis faktor, uji reliabilitas serta dilanjutkan dengan uji regresi linier berganda. Empat hipotesis diajukan dalam penelitian ini. Adapun hasil dari uji statistik menyatakan seluruh indikator valid serta reliabel. Selanjutnya pada uji regresi didapatkan *Leader Member Exchange* dan *Employee Engagement* terbukti berkontribusi untuk menjelaskan Kinerja. Pada uji f memuktikan *Leader Member Exchange* dan *Employee Engagement* memiliki pengaruh simultan terhadap Kinerja. Pada uji t membuktikan adanya pengaruh yang positif dan signifikan *Leader Member Exchange* terhadap kinerja serta adanya pengaruh yang positif dan signifikan *Employee Engagement* terhadap Kinerja. Selanjutnya pada pengujian moderasi didapatkan hasil bahwa Budaya Organisasi mampu menjadi Variabel Moderasi dan bersifat menguatkan pada Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja serta Budaya Organisasi mampu menjadi Variabel Moderasi dan bersifat menguatkan pada pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja.

**Kata Kunci :** *Leader Member Exchange, Employee Engagement, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai*

## 1. Pendahuluan

Manajemen kepegawaian yang baik merupakan fondasi dalam penggerak utama kinerja pegawai (Hanafi, 2020). Kaidah pengelolaan terhadap sistem pemerintahan telah dimuat dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang dijabarkan sebagai peran atas organisasi pemerintah. Dalam tugas pokok fungsinya *Good Governance* merupakan penguatan fungsi organisasi pemerintahan sehingga didapatkan pengelolaan yang benar dalam tata laksana pemerintah di daerah. Berdasarkan Undang-Undang Nomor

23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dijelaskan bahwa DPRD mempunyai fungsi dalam pembentukan Peraturan Daerah, anggaran dan pengawasan. Selanjutnya sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 14 Tahun 2016 serta Peraturan Walikota Semarang Nomor 21 Tahun 2017 bahwa kewenangan, peran serta serta fungsi Sekretariat DPRD Kota Semarang mencakup penyelenggaraan admin sekretariat serta tata kelola anggaran, guna memberi dukungan terhadap program kerja dewan, serta menyiapkan dan juga pelaksanaan

tugas koordinatif bersama pakar yang dibutuhkan Dewan. Hal tersebut bermakna faktor pendukung terwujudnya optimalisasi kinerja DPRD adalah melalui optimalisasi tingkat efektifitas kerja pegawai dalam melaksanakan tugas kesekretariatannya. Lebih lanjut arti penting *good governance* adalah sebuah perspektif terhadap akuntabilitas produktivitas kerja instansi pemerintahan di daerah. *Good governance* sebenarnya mempunyai makna sebagai sudut pandang terhadap sebuah pengelolaan dan arah kebijakan yang baik.

Penelitian ini dilakukan di Sekretariat DPRD Kota Semarang, yang merupakan salah satu OPD dengan peran nyata menopang efektifnya program kerja DPRD (Rindengan, 2015). Dengan demikian, untuk mewujudkan atau meningkatkan efektifitas DPRD maka optimalitas kerja pegawai pada sekretariat DPRD harus dilakukan. Dari hasil studi pendahuluan ditemukan adanya fenomena gap yaitu bahwa pada tahun 2020 Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur ditetapkan target 100%, namun realisasi capaian hanya sebesar 85,64%. Selanjutnya Program Raperda ditetapkan target sebesar 100%, akan tetapi realisasi yang dicapai hanya sebesar 31,25% saja. Lebih lanjut pada Program Rapat Paripurna ditetapkan target sebesar 100%, capaian realisasi hanya sebesar 50% saja. Berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil maka kinerja pegawai dikatakan sangat baik atau optimal jika capaian pekerjaan yang dihasilkan adalah pada angka paling sedikit 91%. Merujuk pada fenomena gap diatas maka dinyatakan bahwa optimalisasi kinerja pada setiap pegawai Sekretariat DPRD Kota Semarang masih sangat perlu untuk ditingkatkan.

Mathis & Jackson dalam prabowo (2019) mendefinisikan kinerja adalah seberapa banyak pegawai memberi perannya pada organisasi. Perbaikan kualitas kerja secara personal dalam organisasi memiliki fokus pada upaya peningkatan kerja secara akumulatif bagi organisasi.

Gibson dalam fitria (2018) menyatakan bahwa beberapa aspek yang berkontribusi terhadap kesuksesan kinerja antara lain aspek personal, aspek organisasi dan aspek psikis. *Leader Member Exchange* menjadi salah satu

aspek yang diduga berkontribusi terhadap belum optimalnya kinerja. Adanya jalinan interaksi positif antara pemimpin dan pegawainya akan berefek baik untuk pegawai, bagi pegawai jika interpersonal baik dengan pimpinan dapat memberikan dorongan moral kepada mereka, hal itu berdampak pada optimalisasi hasil capaian organisasi (Victor, 2016). Pada *Research* Suryadi (2017) meneliti value interaksi *Leader Member Exchange* dalam memberikan dampak pada capaian kerja. Penelitian memberikan hasil bahwa jika *value Leader Member Exchange* kearah positif maka akan menghasilkan kinerja lebih baik. Penelitian lain dengan hasil serupa dilakukan oleh Justina (2019) menerangkan *LMX* yang baik menjadikan kinerja pegawai menjadi lebih baik. Akan tetapi *research gap* ditemukan melalui hasil penelitian Patrick Utama (2017) menunjukkan hasil *LMX* secara parsial tidak berdampak terhadap capaian kerja pegawai. Selanjutnya penelitian Zulfa (2021) bahwa kinerja dinyatakan tidak dipengaruhi nilai *LMX*.

Faktor psikologi yang disinyalir berpengaruh terhadap hasil kinerja adalah *Employee Engagement*. Oleh karena itu dengan adanya *Employee Engagement* kearah positif dalam setiap diri pegawai akan dapat menunjang terjadinya peningkatan kinerja. Hasil tersebut selaras dengan Wicaksono (2019) yang menghasilkan bahwa dimensi *vigor*, *dedication* dan *absorbtion* dalam *Employee Engagement* mempengaruhi kinerja secara signifikan dan bersifat positif. Akan tetapi hasil berbeda dinyatakan sebagai *reserch gap* dihasilkan dari penelitian Joushan (2015) menyatakan kinerja tidak dipengaruhi kinerja.

Tinggi rendahnya hasil kerja diduga dapat dipengaruhi adanya faktor organisasi diantaranya budaya organisasi. Budaya organisasi ialah sebuah nilai sebuah makna yang diyakini seluruh komponen organisasi yang selanjutnya membedakan sebuah organisasi dengan kelompok organisasi lain. Hasil senada disampaikan Shalahuddin (2014) yang mendapatkan hasil bahwa ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap capaian kerja yang dihasilkan. Akan tetapi hasil berbeda ditunjukkan dari hasil penelitian Nuning Lisdiana (2016) bahwa Budaya Organisasi tidak mempengaruhi Kinerja. Budaya Organisasi sebagai variable moderasi pada pengaruh *LMX*

terhadap Kinerja, hal tersebut selaras dengan Tariq *et al* (2014) yang mendapatkan hasil bahwa Budaya Organisasi sebagai pemoderasi pada pengaruh LMX terhadap Kinerja. Hasil tersebut didukung Rijanti (2020) yang menghasilkan bahwa budaya organisasi berhasil memoderasi LMX dalam mempengaruhi Kinerja. Selanjutnya hasil penelitian Pervashnee (2014) menemukan bahwa pada hasil analisis korelasi menunjukkan semua dimensi pada budaya organisasi memiliki korelasi yang positif dengan dimensi work engagement serta keterlibatan kerja terbukti berhubungan dengan beberapa capaian kerja positif. Berdasar pada *fenomena gap* yang didapatkan pada studi pendahuluan dan adanya *research gap* maka mendukung dilakukannya penelitian kembali oleh peneliti dengan judul “Pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai dengan Pemoderasi Budaya Organisasi studi pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Semarang”.

## 2. Telaah Pustaka dan Pengembangan

### Hipotesis

#### Kinerja

Hasil capaian kerja sebagai wujud upaya mencapai tujuan organisasi melalui kewenangan yang dimiliki secara legal, berpedoman pada aturan yang ada serta mengacu pada nilai moral dan etika merupakan arti dari kinerja (Riva'i, 2015). Sinambela (2017) mengartikan kinerja adalah wujud penyelesaian kerja seorang pegawai dengan mengerahkan keahlian yang dimilikinya. Kinerja pegawai menjadi hal penting, karena melalui catatan kinerja akan dapat dianalisa tingkat kemampuan individu dalam organisasi dalam melaksanakan fungsinya, selanjutnya perlu ditetapkan indikator penilaian yang terstruktur jelas dan terukur sebagai instrument penilain kinerja.

#### *Leader Member Exchange*

Morrow (2005) menyampaikan bahwa *Leader Member Exchange* difahami sebagai kenaikan kualitas interaksi antara pimpinan dengan pegawai akan mampu mewujudkan optimalisasi kinerja antara kedua belah pihak. Hubungan interpersonal multidimensional antara pimpinan dan bawahan didefinisikan

sebagai *Leader Member Exchange* (Liden *et al*; Diana, 2018).

#### *Employee Engagement*

*Engagement* merupakan penekanan terhadap hubungan kognitif antar pekerja untuk bekerja dan perilaku selanjutnya yang ditunjukkan pekerja terhadap kepuasan kerja, serta efeknya mengenai seberapa sulit pekerja ingin untuk bekerja. Menurut Muthuveloo (2013) *Employee Engagement* adalah kondisi emosional pegawai yang melekat pada pekerjaannya, organisasi bahkan kepada manajernya.

#### Budaya Organisasi

Irham Fahmi (2016) menjabarkan budaya organisasi ialah sebuah nilai terbiasa dilakukan berlangsung dalam waktu lama dan dianut pada kehidupan aktifitas kerja serta menjadi pendorong untuk bekerja lebih baik lagi. Nilai-nilai dinyatakan sebagai keyakinan tentang hal yang baik bagi organisasi dan perilaku seperti yang diinginkan. Dari pengertian tersebut selanjutnya diilhami budaya organisasi mencakup memiliki aspek luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim ideal pada sebuah organisasi.

#### Hubungan *Leader Member Exchange* dengan Kinerja Pegawai

Berdasarkan teori dapat dinyatakan kepemimpinan merupakan suatu seni pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya agar bekerja sama serta lebih berdayaupaya dalam mensukseskan pencapaian tujuan organisasi. *Leader Member Exchange* dengan kualitas tinggi hubungan antara pemimpin-bawahan akan memberikan hasil positif seperti kinerja yang lebih baik (Robbin, 2015).

Seorang pimpinan hendaknya memiliki nilai lebih daripada bawahannya agar dapat memberikan arahan dan petunjuk dalam rangka mencapai tujuan yang ditargetkan. Pada Penelitian sebelumnya diperoleh hasil Kinerja yang dihasilkan pegawai dipengaruhi adanya kualitas *Leader Member Exchange* yang ada (Herlambang, 2017).

H1 : *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

## Hubungan *Employee Engagement* dengan Kinerja Pegawai

*Employee Engagement* secara fisik merupakan modal energi positif, tingkat emosional dan kognitif akan berkesinambungan berkontribusi pada capaian pekerjaan. Menurut Muthuvelo (2013) *Employee Engagement* adalah kondisi emosional pegawai yang lekat terhadap pekerjaan mereka, organisasi dan pimpinan. Seorang pegawai dalam suatu organisasi kerja dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila pegawai tersebut memiliki keterikatan yang erat dengan organisasi kerjanya sehingga diharapkan akan banyak memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi kerjanya. Salah satu aspek yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja yang dihasilkan oleh pegawai adalah faktor psikologis yang dimiliki masing-masing pegawai. Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Nabilah Ramadhan dan Jafar Sembiring (2014) mendapatkan hasil bahwa *Employee Engagement* berpengaruh terhadap kinerja.

H2 : *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

## Hubungan *Leader Member Exchange* dengan Kinerja dengan Moderasi Budaya Organisasi

*Leaders Member Exchange theory* atau teori Pertukaran Pemimpin dengan anggotanya merupakan pemusatan perhatian pada interaksi khusus antara pemimpin dan anggotanya dalam sebuah organisasi. Seorang pemimpin yang memberikan perlakuan positif kepada bawahannya seperti memposisikan bawahan sebagai mitra, mendukung tujuan bawahan, memberi kepercayaan lebih kepada bawahan dan pemberian pendelegasian wewenang serta sharing dalam pengambilan keputusan, akan menjadikan pengikut lebih memiliki loyal kerja sehingga akan berdampak pada terciptanya kinerja yang optimal (Suryadi, 2017). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Justina (2019) bahwa adanya interaksi pertukaran yang baik antara pemimpin dalam organisasi dengan bawahannya akan memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja pegawai. Selanjutnya Budaya Organisasi merupakan suatu persepsi yang diyakini secara bersama-sama anggota-anggota dalam organisasi

tersebut tersebut (Robins; 2015). Budaya organisasi berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan nilai yang tepat untuk pegawai sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membantu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai, yang selanjutnya mampu mempengaruhi kinerja pegawai (Robins, 2015). Hal tersebut senada dengan penelitian oleh Gradinawan (2019), bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif dan signifikan. Lebih lanjut Budaya Organisasi merupakan pemoderasi yang baik pada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja pegawai (Rijanti, 2020).

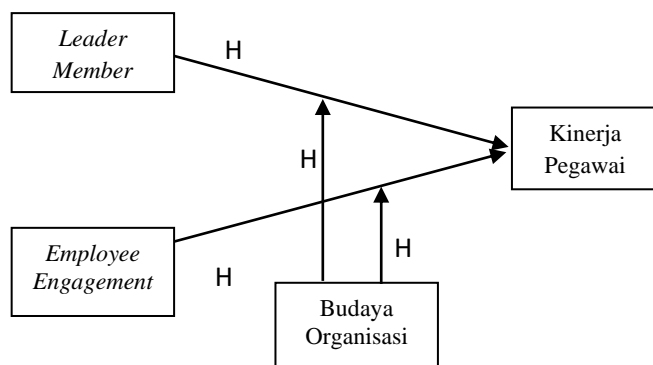
H3 : Budaya organisasi sebagai pemoderasi pada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja pegawai.

## Hubungan *Employee Engagement* dengan Kinerja dengan Moderasi Budaya Organisasi

*Employee Engagement* diartikan sebagai keterikatan pegawai atau bentuk komitmen emosional pegawai pada organisasi kerjanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adanya *Employee Engagement* akan menjadikan pegawai lebih peduli terhadap pekerjaan serta organisasi kerjanya. (Blessing White, 2011). Dikemukakan Kruse (2012) pegawai dengan nilai *engagement* yang tinggi lebih cenderung memiliki perasaan yang positif dan tidak menjadikan pekerjaannya sebagai beban sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Wicaksono (2019) bahwa *Employee Engagement* yang tinggi pada diri pegawai akan menjadikan kinerja yang dihasilkan lebih optimal. Lebih lanjut budaya organisasi memiliki korelasi efektif dengan *Employee Engagement* dan adanya keterlibatan kerja terbukti berhubungan dengan kinerja yang lebih baik (Pervashnee, 2014).

H4 : Budaya organisasi sebagai pemoderasi pada pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja pegawai.

### 3. Model Penelitian



### 4. Metode Penelitian

Pada penelitian ini populasi adalah semua Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat DPRD Kota Semarang. Pada penelitian ini pengambilan sampel menggunakan teknik *Total Sampling* atau dikenal juga dengan metode sensus, yaitu teknik pengambilan sampel dengan cara menggunakan secara keseluruhan dari populasi sebagai sampel. Dari hasil pendataan populasi yang ada dengan menggunakan teknik *Total Sampling* atau metode sensus tersebut maka responden atau sampel yang digunakan pada penelitian ini sejumlah 97 responden.

#### Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas adalah uji prasyarat sebelum dilakukannya tahapan analisis data. Uji normalitas memiliki tujuan untuk mengetahui distribusi data pada sebuah variabel yang akan digunakan pada sebuah penelitian. Data yang terdistribusi normal merupakan data yang baik dalam membuktikan model-model penelitian. Data dikatakan terdistribusi secara normal jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 pada ( $P > 0,05$ ) (Ghozali, 2018).

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Menurut (Ghozali, 2018) untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi dapat dilihat dari angka Tolerance diatas ( $>$ ) 0,1 dan mempunyai nilai VIF di di bawah ( $<$ ) 10.

Persamaan regresi dikatakan baik jika tidak terjadi heteroskedastitas, karena apabila terjadi hal ini menandakan variansnya tidak sama. Untuk mengetahui ada tidaknya

Heterokedastisitas dapat menggunakan uji gletser, dimana dikatakan tidak terjadi heterokedastisitas jika nilai *Sig.*  $>$  0,05.

#### Analisis Regresi Linier Berganda

Pada penelitian ini penggunaan analisis regresi linier berganda memiliki tujuan untuk mengidentifikasi dan menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependent sehingga dapat mudah difahami. Persamaan yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan seperti dibawah ini :

$$Y = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y = \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_1 Z + e$$

$$Y = \alpha_3 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_2 Z + e$$

Keterangan:

$X_1$  : *Leader Member Exchange*

$X_2$  : *Employee Engagement*

$Z$  : Budaya Organisasi

$Y$  : Kinerja

$\alpha$  : Konstanta

$\beta$  : Koefisien dari masing-masing variabel

$e$  : Error

#### Uji Determinasi

Nilai (*R Square*) atau yang lazim disebut dengan Koefisien Determinasi dimaksudkan untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat dan proporsi dari variabel terikat yang diterangkan oleh variasi dari variabel-variabel bebasnya. Jika (*R Square*) yang diperoleh dari hasil perhitungan menunjukkan semakin besar (mendekati satu), dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel terikat semakin besar. Hal ini mempunyai makna bahwa model yang digunakan semakin besar untuk menerangkan variabel terikatnya. Sebaliknya jika (*R Square*) menunjukkan semakin kecil, berarti model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel terikat. Secara umum dikatakan bahwa besarnya koefisiensi determinasi berganda (*R Square*) berada antara  $0 \leq R^2 \leq 1$  (Ghozali, 2018).

#### Uji F

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara bersama-sama (simultan) pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen digunakan Uji F dengan *Signification level* 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Jika nilai signifikansi

dinyatakan lebih besar dari  $\alpha$  maka hipotesis ditolak, yang berarti variabel independen tidak berpengaruh pada variabel dependen. Jika nilai signifikan lebih kecil dari  $\alpha$  maka hipotesis diterima, yang berarti bahwa variabel independen berpengaruh pada variabel dependen (Ghozali, 2018).

#### Uji t

Digunakan Uji t bertujuan untuk untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Hasil Uji t dapat dilihat dari besarnya *probabilitas value* (*p-value*) dibandingkan dengan 0,05 (Taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$ ). Variabel independen dikatakan memiliki pengaruh terhadap variabel dependen jika nilai signifikansi yang dihasilkan lebih kecil dari 0,05 (Ghozali, 2018).

#### Uji Moderasi

Variabel moderating merupakan variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Uji interaksi atau sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA) merupakan sebuah metode yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi arah variabel moderating tersebut (Satrianto, 2020).

Sebuah variabel dikatakan sebagai pemoderasi jika menghasilkan nilai signifikansi  $< 0,05$ . Selanjutnya dikatakan memperkuat jika nilai koefisien beta yang dihasilkan positif, sedangkan jika nilai koefisien beta yang dihasilkan negatif maka dikatakan memperlemah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Uji moderasi pada penelitian ini dilakukan pada dua jalur moderasi dibawah ini :

1. Budaya Organisasi sebagai pemoderasi pada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja.
2. Budaya Organisasi sebagai pemoderasi pada pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja.

## 5. Hasil dan Pembahasan

### Uji Validitas

Maksud dilakukannya uji validitas pada penelitian ini adalah untuk memperkecil tingkat kesalahan terhadap indikator pada setiap variabel penelitian dan untuk

menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat digunakan untuk mengukur secara tepat apa yang akan diukur. Dari hasil analisis data menunjukkan hasil bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel penelitian didapatkan hasil bahwa *Leader Member Exchange* ( $X_1$ ), *Employee Engagement* ( $X_2$ ), Budaya Organisasi ( $Z$ ) dan Kinerja ( $Y$ ) menghasilkan nilai KMO pada masing-masing variabel  $> 0,5$  sehingga dapat dinyatakan bahwa memenuhi kecukupan sampel. Selanjutnya semua indikator dinyatakan valid, hal ini dibuktikan dengan nilai yang dihasilkan pada *Component Matrix* (*Loading Factor*) lebih dari 0,4 pada seluruh indikator.

### Uji Reliabilitas

Besarnya nilai *cronbach alpha* merupakan pedoman terhadap pengujian reliabelitas pada penelitian. Hasil uji reliabilitas instrumen pada setiap variabel dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa nilai *Cronbach Alpha* yang dihasilkan lebih dari 0,7 (*cronbach alpha*  $> 0,7$ ), dengan demikian dapat dinyatakan bahwa semua instrumen pada keempat variabel dalam penelitian ini dinyatakan Reliabel sehingga dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

### Uji Asumsi Klasik

#### Normalitas Data

Pada penelitian ini uji normalitas data dilakukan melalui metode *One Sample Kolmogorov-Smirnov*, berdasarkan hasil pengujian statistik menunjukkan hasil bahwa Asymp. Sig (2-tailed) pada pengujian normalitas data pada seluruh variabel pada penelitian ini lebih besar dari 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa pada penelitian ini data terdistribusi normal.

#### Multikolinieritas

Pada penelitian ini dilakukan uji multikolinieritas dengan tujuan untuk menguji apakah pada model regresi terdapat korelasi antar variabel bebas dan independennya. Model regresi dikatakan baik jika tidak terjadi korelasi di antara variabel independennya. Berdasarkan hasil pengujian statistik menunjukkan hasil bahwa pada penelitian ini masing masing item pada tiap persamaan memiliki angka *Tolerance* diatas ( $>$ ) 0,1 dan nilai VIF di bawah ( $<$ ) 10

sehingga model regresi pada penelitian ini dikatakan tidak terdeteksi adanya multikolinearitas.

### Heterokedastisitas

Pada penelitian ini analisis uji asumsi heteroskedastisitas dilakukan menggunakan *uji park*. Adapun hasil *uji park* menunjukkan hasil bahwa probabilitas untuk signifikansinya masing-masing persamaan di atas 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak terdeteksi adanya heteroskedastisitas.

### Uji Regresi

#### Uji Model

Pada penelitian ini terdapat dua jenis uji terhadap model regresi antara lain uji koefisien determinasi dan uji f.

#### Uji Koefisien Determinasi

Nilai dari *Adjusted R<sup>2</sup>* pada Persamaan I sebesar 0,722. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel *Leader Member Exchange* dan *Employee Engagement* sebesar 72,2%, selebihnya ( $100\% - 72,2\% = 27,8\%$ ) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

#### Uji F

Diketahui bahwa variabel *X1* dan *X2* secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap Kinerja, hal tersebut didasarkan pada hasil nilai signifikansi uji f pada Persamaan I sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ).

### Uji t dan Uji Hipotesis

Hasil uji t dijabarkan sebagai berikut :

1. *Leader Member Exchange* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Koefisien regresi positif sebesar 0,752 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja adalah positif dan signifikan, sehingga semakin baik *Leader Member Exchange* maka akan dapat mewujudkan Kinerja pegawai yang semakin baik pula, sehingga **Hipotesis 1 diterima**.

2. *Employee Engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Koefisien regresi positif sebesar 0,156 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,022 < 0,05$ .

Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja adalah positif dan signifikan, sehingga semakin baik tingkat *Employee Engagement* pegawai maka akan dapat mewujudkan Kinerja menjadi lebih baik pula, sehingga **Hipotesis 2 diterima**.

### Uji Moderasi dan Uji Hipotesis

Pengujian moderasi dilakukan agar mengetahui apakah suatu variabel moderasi memperkuat ataukah memperlemah pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Pengujian moderasi pada kedua jalur moderasi dalam penelitian ini, dijelaskan sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi sebagai variabel moderasi pada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja.

Pada Persamaan II diketahui bahwa *Sig.*  $0,001 < 0,05$ . Nilai koefisien beta yang dihasilkan adalah positif yaitu sebesar 0,537. Selanjutnya jika dilihat dari nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* pada Persamaan II sebesar 0,737 lebih besar dari nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* pada Persamaan I 0,722. Dari hasil tersebut memiliki makna bahwa Budaya Organisasi mampu menjadi Variabel Moderasi dan bersifat menguatkan pada Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja, sehingga **Hipotesis 3 diterima**.

2. Budaya Organisasi sebagai variabel moderasi pada pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja.

Pada Persamaan III diketahui bahwa *Sig.*  $0,000 < 0,05$ . Nilai koefisien beta yang dihasilkan adalah positif yaitu sebesar 0,750. Selanjutnya jika dilihat dari nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* pada Persamaan III sebesar 0,754 lebih besar dari nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* pada Persamaan I 0,722. Dari hasil tersebut memiliki makna bahwa Budaya Organisasi mampu menjadi Variabel Moderasi dan bersifat menguatkan pada Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja, sehingga **Hipotesis 4 diterima**.

Hasil pengujian menyatakan hipotesis pertama diterima, hal ini bermakna *Leader Member Exchange* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja, tingginya nilai *Leader Member Exchange* akan mewujudkan tingginya tingkat Kinerja. Mangkunegara (2017) menjelaskan kinerja merupakan wujud tanggung

jawab pegawai atas tugasnya yang ditunjukkan melalui output pekerjaan baik dilihat dari kualitas pekerjaan maupun kuantitas pekerjaan yang telah dicapainya. Salah satu prediktor dalam upaya peningkatan kinerja pegawai adalah melalui *Leader Member Exchange* (Alfiana, 2020). *Leader Member Exchange* didefinisikan sebagai dinamika interaksi timbal balik pimpinan dan pegawai yang berada dibawahnya yang bersifat multidimensional (Grand Theory Dienesch dan Liden, 1986). Selanjutnya Wijaya (2020) menerangkan definisi *Leader Member Exchange* sebagai sebuah perilaku kerja pegawai terhadap organisasi memiliki peranan central terhadap berhasilnya tujuan organisasi. Berdasar pada kerangka berfikir logis maka adanya *Leader Member Exchange* lebih menjelaskan tentang hubungan antara kepemimpinan dan pegawai harus terjalin dengan baik untuk menciptakan organisasi yang baik pula. Perilaku pegawai mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Yuldiz (2018) bahwa Kinerja dipengaruhi oleh tingkat *Leader Member Exchange*. Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian Justina (2019) bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga dengan penerapan *Leader Member Exchange* yang baik oleh para pemimpin dalam organisasi kerja maka akan memberikan dampak positif berupa peningkatan kinerja pegawai seperti yang diharapkan.

Hasil pengujian menyatakan hipotesis kedua pada penelitian ini diterima, hal ini mengandung makna bahwa *Employee Engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja, tingginya tingkat *Employee Engagement* akan berbanding lurus dengan tingginya tingkat Kinerja yang dihasilkan pegawai. Salah satu aspek psikologis yang berkontribusi terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai adalah *Employee Engagement*. Pada kerangka berfikir logis adanya keterlibatan kerja seorang pegawai atas pekerjaannya dalam organisasi maka selanjutnya akan membentuk keterikatan diri dengan pekerjaannya apada akhirnya hal tersebut akan menjadikan pegawai memiliki kecenderungan meningkatkan perilaku positifnya untuk organisasi. Fahmi (2016) menyatakan budaya dalam organisasi ialah kebiasaan dalam sebuah rutinitas yang sejak

lama berlangsung kemudian dipakai menjadi nilai dalam mendorong peningkatan kualitas kerja para pegawai. Pada penelitian ini Budaya Organisasi diwujudkan melalui tujuh dimensi antara lain inovasi dan pengambilan resiko, perhatian detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresifitas dan stabilitas. Sehingga pada alur kerangka berfikir logis melalui perwujudan dari masing-masing dimensi tersebut maka akan terlihat pola yang terintegrasi dari perilaku anggota yang mencakup pikiran, ucapan, tindakan, artifak-artifak dan bergantung yang selanjutnya mentransmisikannya bagi keberhasilan organisasi. Semakin baik nilai-nilai budaya organisasi yang dikembangkan maka akan memberikan kontribusi yang baik yang tentunya akan berdampak pada perbaikan kinerja pegawai kearah yang lebih baik lagi. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Shalahuddin (2014) bahwa untuk meningkatkan Kinerja karyawan lebih efektif melalui peningkatan Budaya Organisasi. Selanjutnya adanya hubungan logis tersebut memberikan makna yang sesuai dengan hasil pengujian terhadap hipotesis ketiga dan hasil pengujian terhadap hipotesis keempat pada penelitian ini. Sehingga pada hipotesis ketiga terbukti bahwa Budaya Organisasi mampu menjadi Variabel Moderasi dan bersifat menguatkan pada Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja dan pada hipotesis keempat terbukti bahwa Budaya Organisasi mampu menjadi Variabel Moderasi dan bersifat menguatkan pada pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja.

## 6. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data maka pada penelitian ini dapat ditarik kesimpulan :

1. *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.
2. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.
3. Budaya Organisasi mampu menjadi Variabel Moderasi dan bersifat menguatkan pada Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja
4. Budaya Organisasi mampu menjadi Variabel Moderasi dan bersifat menguatkan pada pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja.



**Daftar Pustaka**

- A Suryadi. 2017. Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang) <https://ejurnal.pip-semarang.ac.id/index.php/jdb/article/view/56/22>
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Alpon Satrianto. 2020. *Moderated Regression Analysis* (MRA). Scopus ID : 57200204759. Sinta ID : 6000025. [http://s3klp.fe.unp.ac.id/wp-content/uploads/2020/07/3.-ALPON\\_SATRIANTO\\_PENGOLA\\_HAN-DATA\\_MRA.pdf](http://s3klp.fe.unp.ac.id/wp-content/uploads/2020/07/3.-ALPON_SATRIANTO_PENGOLA_HAN-DATA_MRA.pdf)
- Archana Shukla. 2013. *The influence of leader-member exchange relations on employee engagement and work role performance.*
- Arie Ambarwati. 2018. Perilaku Dan Teori Organisasi. Media Nusa Creative. Malang.
- Awel Suryadi. 2017. Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang). *Jurnal of maritime dynamic.*
- Bahari, P.Y. 2016. Pengaruh Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kusuma Mulia Plasindo Infitec Klaten. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Chandra, Cindy. 2018. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan PT Intiland Grande. *AGORA* Vol. 6, No. 1, (2018). Pp. 1-10.
- D.R. Wijaya. 2020. Analisa Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Organizational Commitment: Studi Pada Karyawan Hotel X, Surabaya. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-article/view/10561>
- Dhera Alfiana. 2020. Peran Perceived Organizational Support Dan Psychological Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 8 Nomor 3 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya*
- Ernawati. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor PT.Telkom di Samarinda. *eJournal Administrasi Bisnis*, 2018, 6 (1): 341 - 354 ISSN 2355-5408 , [ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id](http://ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id) © Copyright 2018.
- Fitria *et al.* 2018. Hubungan Variabel Organisasi dan Psikologis dengan Kinerja Pegawai Puskesmas Bendan Kota Pekalongan Dalam Era Jaminan Kesehatan Nasional
- Ghozali, Imam. 2018. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang
- Gradinawan Imantaka Ramadhan. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Antaran PT Pos Indonesia SPP Semarang. *Journal of Bussines Studies.* <https://jurnal.polines.ac.id/index.php/jobs/article/view/1678>
- Hayat. 2018. Buku Kebijakan Publik. Universitas Malang. Press
- Herlambang, Aldhi Lario. 2017. “Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi pada PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media Surabaya.” *Jurnal Ilmu Manajemen.* Vol 1 No 5.
- Hutama, Patrick. 2017. Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel X Surabaya. Universitas Kristen Petra, Vol. 5, No. 2. *Jurnal Aplikasi Manajemen,* Vol. 10, No. 2.
- Ivancevich dkk, 2006, Perilaku dan Manajemen Organisasi, Jilid Satu, Erlangga, Jakarta
- Joushan. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN

- (Persero) Area Bekasi  
<https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/820/769>
- Kiki Cahaya Setiawan. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. PSIKIS –Jurnal Psikologi Islami Vol. 1 No. 2 Desember 2015
- L A Mansur *et al.* Karakteristik Budaya Organisasi Dan Hubungannya Dengan Kinerja Organisasi Pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan di Indonesia. <https://media.neliti.com/media/publications/162827-ID-karakteristik-budaya-organisasi-dan-hubu.pdf>
- Malayu Hasibuan. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Mamesah, Andrew M.C., Lotje Kawet., Victor P.K Lengkong. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disilin Kerja, dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada LPP RRI Manado. Jurnal EMBA. 4 (3): 600-611.
- Mehdi Duyan dan Suleyman M Y. 2018. *The effect of leader-member exchange on job performance of academic staff: An empirical evidence from higher education institutions.*
- Mochamad Hanafi. 2020. Manajemen sumber daya manusia smk bisnis dan manajemen di daerah istimewa yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Vol. 5, No. 1, Januari 2020
- Muthuveloo Rajendran. 2013. *The Impact of Retirement Age on Organizational Commitment.* (ICEBM 2013) Sanur, Bali – November, 21-22, 2013 ISBN: 978-979-9234-49-0
- Nabilah dan Jafar Sembiring. 2014. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, TBK. Jurnal Manajemen Indonesia. Vol 14-No.1.
- Nuning Lisdiana. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Pada Universitas Boyolali. <https://adoc.pub/pengaruh-budaya-organisasi-dan-motivasi-terhadap-kinerja-peg56446cc12f1c2e2ffab1ee25ce27a49122513.html>
- Nuril Fitriana Indana Zulfa. 2021. Pengaruh leader member exchange (lmx) terhadap kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Berlian Jasa Terminal indonesia. Jurnal Ilmu Manajemen Volume 9 Nomor 1 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya
- Nuril Zulfa. 2021. Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia. DOI: <http://dx.doi.org/10.26740/jim.v9n1.p414-424>
- Patrick Hutama. 2017. Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel X Surabaya. Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra
- Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah.
- Peraturan Walikota Nomor 21 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta tata kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Semarang
- Pervashnee Naidoo. 2014. *Investigating the relationship between organizational culture and work engagement. Problems and Perspectives in Management*, 12(4)
- R. L. Prabowo. 2019. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Semarang)
- Rahmad Setyo Wicaksono. 2020. *Work Engagement sebagai Prediktor Turnover Intention pada Karyawan Generasi Millennial di PT Tri-Wall Indonesia.* Acta Psychologia,

- Volume 2 Nomor 1, 2020, Halaman 55-62
- Ricardianto, Prasadja. (2018). “Human Capital Management”. Penerbit. IN MEDIA. BOGOR.
- Richard M. Dienesch C Liden. 1986. *Leader-Member Exchange Model of Leadership : A Critique and Further Development*. Academy of Management Review Journal. Vol. 11 No. 3. 618-634
- Rindengan *et al.* 2015. Peranan Sekretariat DPRD dalam Mendukung Fungsi DPRD (Studi Di Skretariat Dprd Kota Tomohon). Senior Scientist, Indonesian Palm Research Institute.
- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. 2017, *Organizational Behaviour*, Edisi 13, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Sely Justina. 2019. Pengaruh leader-member exchange terhadap kinerja karyawan melalui peran variabel mediasi work engagement pada pt. Perusahaan listrik negara (persero) area Bengkulu. *Management Insight* Vol. 14 No.1 : 51 – 62.
- Setiawan *et al.*, 2015. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Devisi Operasi PT. Pusri Palembang. *Jurnal Psikologi Islami*. 1 (2): 43-53.
- Sely Justina. 2019. Pengaruh Leader-Member Exchange terhadap kinerja karyawan melalui peran variabel mediasi work engagement pada pt. Perusahaan listrik negara (persero) area bengkulu.  
<https://ejournal.unib.ac.id/index.php/Insight/article/view/7511>
- Shalahuddin. 2014. Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Perantara.  
<https://ejournal.unair.ac.id/JMTT/article/view/2685/1951>
- Sim. 2016. Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan di Rodex Travel Surabaya. *AGORA*. 4(2).
- Sinambela, P.L. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Siti Fitria F. 2018. *Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan*. Fakultas Ekonomi Press. Universitas Islam Indonesia.
- Sudarmanto. 2015. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, edisi tiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group
- Tristiana Rijanti. 2020. *The Influence of Leader Member Exchange (Lmx) and Compensation on Employee Performance With Organizational Culture as Moderating Variable*. *Journal of Business and Economics*, ISSN 2155-7950, USA October 2020, Volume 11, No. 10, pp. 1163-1173  
Doi: 10.15341/jmer(2155-7993)/10.11.2020/008
- Undang-Undang Nomor 23 Tahaun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
- Usman Tariq *et al.* 2014. *Impact of Leader Member Exchange on Organizational Performance and Commitment with Organizational Culture as Moderator: A Non-Monetary Tactic to Enhance Outcome*.  
<https://www.ijser.org/researchpaper/Impact-of-Leader-Member-Exchange-on-Organizational-Performance.pdf>
- Veithzal Rivai Zainal, S. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* . Edisike-7. Depok: PT RAJAGRAFINDO.
- W. Scaufeli dan Marisa Salanova. 2007. *Work Engagement An Emerging Psychological Concept andits implications for Organization*. 135-177.

<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/273.pdf>

Wicaksono. 2019. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Sistem Informasi dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor. <https://journal.ipb.ac.id/index.php/jmo/article/view/30132>