

**PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP EMPLOYEE
PERFORMANCE MELALUI WORK ENGAGEMENT DAN JOB
SATISFACTION PADA KANTOR BADAN PENGELOLAAN
PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH (BPPRD)
KOTA MEDAN**

TESIS

*Diajukan Guna Memenuhi Sebagai Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)*

OLEH:

DITA SAYIDINA HARAHAP

NPM : 2020030001



**PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2022**

PENGESAHAN TESIS

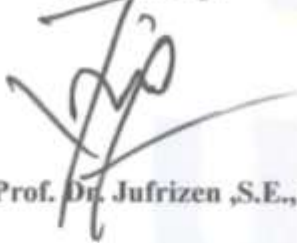
Nama : **DITA SAYIDINA HARAHAP**
Nomor Pokok Mahasiswa : **2020030001**
Program Studi : **Magister Manajemen**
Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**
Judul Tesis : **PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE MELALUI WORK ENGAGEMENT DAN JOB SATISFACTION PADA KANTOR BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH (BPPRD) KOTA MEDAN**

Pengesahan Tesis

Medan, 16 September 2022

Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si.

Pembimbing II



Dr. Hazmanan Khair, SE, M.BA.

Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi

Prof. Dr. Triono Eddy S.H. M.Hum.

Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.BA.

PENGESAHAN

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *WORK ENGAGEMENT* DAN *JOB SATISFACTION* PADA KANTOR BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH (BPPRD) KOTA MEDAN

Dita Sayidina Harahap
2020030001

Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Tesis ini Telah Dipertahankan di Hadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen Sumber Daya Manusia (M.M)
Pada Hari Kamis, Tanggal 12 Juli 2022

Komisi Penguji

1. **Dr. Bahdin Nur Tanjung, S.E., M.M.**

Ketua

2. **Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.**

Sekretaris

3. **Assoc. Prof. Dr. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M.**

Anggota

1. 
.....

2. 
.....

3. 
.....

PERNYATAAN

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE MELALUI WORK ENGAGEMENT* DAN *JOB SATISFACTION* PADA KANTOR BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH (BPPRD) KOTA MEDAN

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister, dan/atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di Perguruan Tinggi Lainnya.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukkan Tim Penguji.
4. Dalam Karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar Pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 16 September 2022

Peneliti



Dita Savidina Harahap
NPM : 2020030001

ABSTRAK

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *WORK ENGAGEMENT* DAN *JOB SATISFACTION* PADA KANTOR BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH (BPPRD) KOTA MEDAN

Dita Savidina Harahap
NPM:2020030001

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap *employee performance* melalui *work engagement* dan *job satisfaction* secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Medan. Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh berjumlah 140 pegawai. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik dokumentasi, observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *software PLS (Partial Least Square)*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung *leader member exchange*, *work engagement* dan *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. *Leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* dan *job satisfaction*. *Leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* melalui *work engagement* dan *job satisfaction* pada Kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Medan.

Kata Kunci : *Leader Member Exchange, Employee Performance, Work Engagement dan Job Satisfaction*

ABSTRACT

The Effect of Leader Member Exchange on Employee Performance Through Work Engagement and Job Satisfaction at The Office of The Regional Tax And Retribution Management Agency (BPPRD) Medan City

Dita Savidina Harahap

NPM:2020030001

This study aims to examine and analyze the influence of leader member exchange on employee performance through work engagement and job satisfaction directly or indirectly. The approach used in this study is a causal approach. The population in this study were employees at the Regional Taxes and Retribution Management Agency (BPPRD) Medan City. The sample in this study used a saturated sample of 140 employees. Data collection techniques in this study used documentation, observation, and questionnaire techniques. The data analysis technique in this study used a quantitative approach. Using statistical analysis using the Outer Model Analysis test, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing in this study using the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study indicate that directly leader member exchange, work engagement and job satisfaction have a significant effect on employee performance. Leader member exchange has a significant effect on work engagement and job satisfaction. Leader member exchange directly has a significant effect on employee performance through work engagement and job satisfaction at the Regional Taxes and Retribution Management Agency (BPPRD) Medan City.

Keywords: *Leader Member Exchange, Employee Performance, Work Engagement and Job Satisfaction.*

KATA PENGANTAR



Assalammu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah rabbil 'alamiin puji syukur kehadiran Allah SWT dan shalawat kepada Nabi Muhammad SAW, *Allahumma shalli 'ala Muhammad wa 'ala ali Muhammad*. Atas Rahmat dan Karunia Allah SWT sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dalam bentuk penulisan tesis dengan judul: **“Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Employee Performance Melalui Work Engagement Dan Job Satisfaction Pada Kantor Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Medan”**.

Penulisan tesis diwajibkan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M) pada Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Penulis mengucapkan terimakasih kepada pihak yang telah luar biasa menyokong proses penyelesaian tesis ini kepada :

1. Bapak K. Idris Harahap dan Ibu Lolita Bony sebagai orangtua yang sangat hebat luar biasa.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy S.H.,M.Hum, selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak Dr. Hazmanan Pasaribu, S.E.,M.B.A selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan selaku Dosen Pembimbing II dalam penyusunan tesis penulis.
5. Bapak Dr. Fajar Pasaribu, S.E.,M.Si. selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E.,M.Si selaku Dosen Pembimbing I dalam penyusunan tesis penulis.
7. Seluruh Dosen pada Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara serta seluruh staf pegawai yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, semoga Allah SWT membalas kebaikan anda sekalian. Aamiin Allahumma Aamiin.

Akhir kata penulis berharap semoga tesis ini dapat berkontribusi dalam penelitian berikutnya, dapat berkontribusi dalam dunia pendidikan perguruan tinggi serta bermanfaat bagi instansi terkait dan yang membutuhkannya.

Wassalammu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, Mei 2022
Penulis

DITA SAYIDINA HARAHAP
NPM:202003001

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	15
1.3. Batasan Masalah.....	15
1.4. Rumusan Masalah	15
1.5. Tujuan Penelitian.....	16
1.6. Manfaat Penelitian.....	18
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1. Landasan Teori.....	16
2.1.1 <i>Employee Performance</i>	17
2.1.1.1 Pengertian <i>Employee Performance</i>	17
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian <i>Employee Performance</i>	19
2.1.1.3 Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi <i>Employee Performance</i>	21
2.1.1.4 Indikator <i>Employee Performance</i>	26
2.1.2 <i>Leader Member Exchange</i>	29
2.1.2.1 Pengertian <i>Leader Member Exchange</i>	29
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat <i>Leader Member Exchange</i>	31
2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi <i>Leader Member Exchange</i>	32
2.1.2.4 Indikator <i>Leader Member Exchange</i>	34
2.1.3. <i>Work Engagement</i>	37

2.1.3.1	Pengertian <i>Work Engagement</i>	37
2.1.3.2	Tujuan dan Manfaat <i>Work Engagement</i>	39
2.1.3.3	Faktor – Faktor yang mempengaruhi <i>Work Engagement</i>	40
2.1.3.4	Indikator <i>Work Engagement</i>	42
2.1.4.	<i>Job Satisfaction</i>	43
2.1.4.1	Pengertian <i>Job Satisfaction</i>	43
2.1.4.2	Tujuan dan Manfaat <i>Job Satisfaction</i>	45
2.1.4.3	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Job Satisfaction</i>	46
2.1.4.4	Indikator <i>Job Satisfaction</i>	50
2.2.	Kajian Penelitian yang Relevan	52
2.3	Kerangka Konseptual	55
2.3.1	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap <i>Employee</i> <i>Performance</i>	55
2.3.2	Pengaruh <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Employee</i> <i>Performance</i>	55
2.3.3	Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> Terhadap <i>Employee</i> <i>Performance</i>	56
2.3.4	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap <i>Work</i> <i>Engagement</i>	56
2.3.5	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap <i>Job</i> <i>Satisfaction</i>	57
2.3.6	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap <i>Employee</i> <i>Performance</i> Melalui <i>Work Engagement</i>	58
2.3.7	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap <i>Employee</i> <i>Performance</i> Melalui <i>Job Satisfaction</i>	59
2.3.8	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap <i>Employee</i> <i>Performance</i> Melalui <i>Work Engagement</i> dan <i>Job Satisfaction</i>	60
2.4	Hipotesis Penelitian.....	62
BAB 3	METODE PENELITIAN	64

3.1	Pendekatan Penelitian	64
-----	-----------------------------	----

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	64
3.2.1 Tempat Penelitian	64
3.2.2 Waktu Penelitian.....	64
3.3 Populasi dan Sampel	64
3.3.1 Populasi.....	65
3.3.2 Sampel	65
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	67
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	68
3.6 Teknik Analisis Data.....	69
3.6.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	71
3.6.1.1 <i>Construct Reliability and Validity</i>	71
3.6.1.2 <i>Discriminant Validity</i>	72
3.6.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	72
3.6.2.1 <i>R-Square</i>	72
3.6.2.2 <i>F-Square</i>	73
3.6.2.3 Pengujian Hipotesis.....	73

BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian	76
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian	76
4.1.2 Karakteristik Responden	76
4.1.3 Jawaban Responden	79
4.1.4 Analisis Outer Model	88
4.1.5 Analisis Inner Model	93
4.1.6 Pengujian Hipotesis	94
4.2 Pembahasan.....	100

BAB 5 PENUTUP

5.1 Kesimpulan	109
----------------------	-----

5.2 Saran.....	110
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	112

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pencapaian Kinerja Pegawai BPPRD Kota Medan	9
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	52
Tabel 3.1. Waktu Penelitian	65
Tabel 3.2. Jumlah Pegawai BPPRD Kota Medan	65
Tabel 3.3. Jumlah Sampel Pegawai BPPRD Kota Medan	67
Tabel 3.4. Definisi Oprasional Variabel	67
Tabel 3.5. Skala <i>Likert</i>	69
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	76
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	77
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan	78
Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Status Pernikahan	79
Tabel 4.5 Skor Angket Variabel <i>Employee Performance</i>	79
Tabel 4.6 Skor Angket Variabel <i>Leader Member Exchange</i>	82
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel <i>Work Engagement</i>	84
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel <i>Job Satisfaction</i>	86
Tabel 4.9 Hasil AVE (<i>Average Variant Extracted</i>)	89
Tabel 4.10 <i>Discriminant Validity</i>	90
Tabel 4.11 Hasil Uji Reabilitas	93
Tabel 4.12 Nilai <i>R-Square</i>	94
Tabel 4.13 <i>Path Coefficient</i>	96
Tabel 4.14 <i>Specific Indirect Effects</i>	98
Tabel 4.15 <i>Total Effects</i>	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	61
Gambar 4.1 <i>Standar Aized Loading Factor Inner dan Outer Model</i>	91
Gambar 4.2 <i>Path Coefficient</i>	95

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Organisasi adalah kesatuan antara individu satu dan lainnya. Bersamaan-sama mengemban tugas untuk mencapai visi, misi dan tujuan instansi. Suatu instansi yang baik atau dapat dikatakan sukses, bila mana instansi tersebut dapat menjaga dan memelihara serta memanfaatkan sumber daya manusia didalamnya secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia merupakan penggerak utama dalam mencapai kesuksesan suatu organisasi yang mana dipengaruhi oleh kinerja para pegawainya.

Sebuah organisasi dituntut untuk lebih profesional dalam bekerja dan mampu menciptakan kinerja lebih baik secara terus menerus. Kinerja (*employee performance*) yang baik yang dilakukan oleh pegawai pada instansi akan menciptakan *output* atau hasil kerja yang baik dan terdapat pula kepuasan yang akan dirasakan oleh para pegawai. Kinerja pegawai merupakan interaksi antara kemampuan diri, lingkungan kerja, dan motivasi diri.

Employee performance refers to how workers behave in the workplace and how well they perform the job duties have obligated to them. A company typically sets performance targets for individual employees and the company. For an individual employee, performance may refer to work effectiveness, quality and efficiency at the task level (Donohoe & Thompson, 2019). Maksudnya adalah kinerja pegawai mengacu pada bagaimana pegawai berperilaku pada tempat kerja dan seberapa baik mereka melakukan tugas pekerjaan yang diwajibkan kepada

mereka. Sebuah Perusahaan biasanya menetapkan target kinerja untuk pegawai secara individu dan perusahaan secara keseluruhan. Untuk seorang individu pegawai, kinerja dapat mengacu pada efektivitas kerja, kualitas dan efisiensi pada tingkat tugas. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja (Muis et al., 2018).

Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula (Umam, 2018). Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Segala bentuk pencapaian yang diraih oleh instansi tidak terlepas dari kinerja pegawai yang baik serta bimbingan dan arahan seorang pemimpin (*leader*) yang baik pula, hal tersebut dapat dirasakan oleh masing-masing anggota individu dalam sebuah organisasi dan terciptanya atmosfer dari lingkungan kerja yang baik, hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam kepemimpinannya yaitu dapat mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan bersama pada instansi. Pemimpin memiliki peranan penting atau posisi yang lebih dominan yang dapat mempengaruhi anggotanya.

Dalam proses mencapai tujuan bersama, yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang mumpuni yang akan menanggungjawab segala bentuk kegiatan

secara keseluruhan pada bawahannya, baik secara profesional didalam pekerjaan maupun secara sosial pada lingkungan instansi. Pemanfaatan dan pemeliharaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien menjadi kunci dalam peningkatan kinerja pegawai pada instansi, dan tak luput pula kinerja dapat dilihat baik atau buruknya yang tergantung kepada bagaimana hubungan antara pemimpin dan bawahannya.

Pertukaran pemimpin anggota (*leader member exchange*) merupakan sub teori dari pembahasan sumber daya manusia mengenai kepemimpinan. Disini diterangkan bagaimana seorang pemimpin dapat mengelola, mengembangkan dan memaksimalkan sumber daya yang dimiliki oleh instansi dengan hubungan timbal balik yang melibatkan komunikasi antara pemimpin dan juga pegawai. Organisasi instansi dituntut untuk dapat menciptakan *leader member exchange* yang sehat didalam organisasi agar pegawai bawahan dapat bekerja secara optimal.

Leader member exchange merupakan interaksi antara pemimpin dan pegawai melalui keakraban satu sama lain, berkontribusi satu sama lain, saling setia dan saling menghormati antar individu. Hubungan yang baik antara pimpinan dan pegawai diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hubungan yang dijalin oleh setiap pegawai dan pimpinan tentunya berbeda satu sama lain (Hutama & Gunawan, 2017).

Interaksi pada *leader member exchange* memiliki kualitas hubungan yang tinggi dan juga rendah. Kualitas *leader member exchange* yang tinggi cenderung pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan kontrak kerja yang telah disepakati dan mereka dapat diandalkan oleh atasan guna menjalankan tugas-tugas

yang tidak terdapat pada struktur maupun kontrak kerja, menjadi sukarelawan untuk pekerjaan tambahan dan untuk mengambil tanggung jawab, lebih banyak menerima informasi, kepercayaan, dan peranan dari seorang pemimpin. Berbanding terbalik dengan kualitas *leader member exchange* yang rendah yaitu pegawai melakukan pekerjaan yang hanya terbatas pada kontrak kerja yang hanya dilakukan berdasarkan peraturan dan tata cara yang berlaku pada instansi tersebut. Hal-hal inilah yang nantinya dapat mempengaruhi kinerja dari para pegawai tersebut.

Berdasarkan pemaparan yang sudah dijabarkan diatas, dapat diduga bahwa *leader member exchange* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hutama & Goenawan 2017) yang menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh terhadap kinerja pegawai . Hal ini juga didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Wang 2016) yang menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal serupa dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan, yang dilakukan oleh (Suryono & Kartika, 2019). Namun penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Zulfa, 2021) mengatakan bahwa *leader member exchange* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Berlian Jasa Terminal, dengan judul penelitian pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia.

Berdasarkan pemaparan diatas dan penelitian-penelitian terdahulu maka penelitian yang dilakukan peneliti saat ini bertujuan untuk menunjukkan bahwa apakah ada atau tidaknya pengaruh antara *leader member exchange* terhadap kinerja pada pegawai.

Selain dengan menciptakan *leader member exchange* yang baik dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai, juga perlu untuk menumbuhkan sikap sukarela dalam diri pegawai untuk bersedia melakukan pekerjaan tambahan dan untuk mengambil tanggung jawab diluar dari kontrak kerja yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai juga dapat dilihat dan dapat dipengaruhi melalui rasa antusias pegawai dalam keterlibatan kerja pegawai (*work engagement*) pada seorang pemimpin.

Hubungan yang baik yang dilakukan oleh seorang pemimpin pada bawahan akan mempengaruhi kinerja dari pada pegawai. Pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahan dengan baik akan menimbulkan rasa emosional atau psikologi yang baik sesuai dengan kecakapan dan kemahiran pemimpin dalam mengelola hubungan baik tersebut. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh perilaku pegawai yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya, namun juga perilaku pegawai yang terdapat di luar deskripsi kerjanya.

Untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan perlu adanya komitmen organisasional yang dirasakan pegawai (Rejeki & Wulansari, 2015). Melalui komitmen organisasi dapat menumbuhkan suatu kerelaan dalam diri pegawai untuk bersedia melakukan kegiatan diluar tupoksi pekerjaan, melibatkan dirinya dalam mengambil tugas dengan keikutsertaan dalam keterlibatan kerja pegawai.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh (Putri et al., 2021) dan (Wulandari & Ratnaningsih, 2016) terdapat pengaruh yang signifikan antara *leader member exchange* dan keterlibatan kerja pada pegawai.

Berdasarkan pemaparan diatas, maka penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui apakah ada atau tidaknya pengaruh antara *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja pegawai.

Keterlibatan kerja pegawai yang terlibat sepenuhnya dengan pekerjaannya dapat berdampak pada kinerja pegawai yaitu pencapaian sasaran dan tujuan organisasi dan akan berpengaruh pada peningkatan performa pegawai, secara psikologi akan memunculkan rasa sukses dan menaikkan harga diri sehingga timbul rasa kepuasan kerja pegawai terhadap pekerjaan yang di embannya.

Keterlibatan kerja dianggap penting dan bernilai untuk keberlangsungan suatu instansi dikarenakan pegawai yang memiliki keterlibatan kerja cenderung menampilkan hasil kinerja yang efektif yang selanjutnya dapat mempengaruhi kinerja yang lebih baik. Seorang pegawai juga memiliki banyak peluang untuk meningkatkan kompetensi kerja dan pengembangan profesi mereka secara berkelanjutan, juga membantu perilaku meningkatnya kinerja pegawai serta menciptakan kepuasan kerja pegawai.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) pegawai juga merupakan hal yang sangat penting yang harus dimiliki organisasi instansi, bila pegawai memiliki kepuasan kerja yang cukup tinggi maka dapat menghasilkan produktifitas kerja yang maksimal. Kepuasan kerja merupakan hal yang menyenangkan bagi individu seorang pegawai atas peran dan pekerjaan yang melibatkannya dalam suatu

instansi. Tingkat kepuasan pada dasarnya dipengaruhi oleh adanya timbal balik yang sesuai dengan yang diharapkan, pegawai akan merasa puas jika pekerjaannya mendapat umpan balik. Dengan demikian pegawai merasa pekerjaannya dihargai dan diperhatikan.

Instansi perlu memperhatikan kadar kepuasan kerja para pegawainya, dengan hal demikian kinerja pegawai dapat terdongkrak dan instansi tetap semakin produktif dan sejahtera dari waktu ke waktu. Menurut (Achmad et al.,2017), kepuasan kerja difungsikan untuk dapat meningkatkan semangat kerja pegawai, meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan loyalitas pegawai dan mempertahankan pegawai untuk tetap bekerja disuatu instansi. Pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja ialah pegawai yang memiliki tingkat kehadiran dan perputaran kerja yang baik, dan memiliki prestasi kerja yang lebih baik dari pegawai lainnya. Sedangkan pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja akan memberikan dampak negatif bagi instansi berupa ketidak disiplinan pegawai, keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan, merasa acuh tak acuh terhadap pekerjaan, merasa jenuh, dapat pula terganggu kesehatan fisik dan mental pegawainya.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Zulfa, 2021) dan (Amirudin, 2021) bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui apakah ada atau tidaknya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Kota Medan merupakan ibu kota provinsi Sumatera Utara, termasuk dalam salahsatu kota terbesar di Indonesia. Dengan memperhitungkan perkembangan pembangunan dan laju pertumbuhan di kota Medan melalui bidang penerimaan dan pendapatan daerah yaitu wajib pajak atau wajib retribusi yang berdomisili di daerah kota Medan pada bagian pendapatan dibentuklah beberapa bidang yang mengelola penerimaan pajak dan retribusi daerah yang merupakan kewajiban para wajib pajak atau wajib retribusi didalam daerah kota Medan, yang terdiri dari 21 kecamatan dan di urusi oleh beberapa Unit Pelayanan Teknis (UPT) yaitu :

Tabel 1.1. Kecamatan dan UPT BPPRD Kota Medan

No.	Kecamatan Kota Medan	UPT (Unit Pelayanan Teknis)
1	Medan Kota	UPT 1
2	Medan Amplas	
3	Medan Area	
4	Medan Denai	UPT 2
5	Medan Perjuangan	
6	Medan Tembung	
7	Medan Petisah	UPT 3
8	Medan Sunggal	
9	Medan Helvetia	
10	Medan Timur	UPT 4
11	Medan Barat	
12	Medan Deli	
13	Medan Maimun	UPT 5
14	Medan Baru	
15	Medan Polonia	
16	Medan Johor	UPT 6
17	Medan Selayang	
18	Medan Tuntungan	
19	Medan Labuhan	UPT 7
20	Medan Marelan	
21	Medan Belawan	

Sumber: BPPRD Kota Medan

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, maka pemerintah Kota Medan melakukan penataan organisasi yang ditetapkan dengan peraturan daerah Kota Medan Nomor 4 Tahun 2001 Tentang Pembentukan organisasi dan Tata kerja Dinas-Dinas Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Medan, salah satu diantaranya adalah Dinas Pendapatan Kota Medan.

Sebagai unsur pelaksanaan pemerintah Kota Medan dalam bidang pengguna pajak retribusi daerah dan pendapatan lainnya. Dinas pendapatan daerah dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada dan bertanggung jawab kepala daerah melalui Sekretaris Daerah, berdasarkan

kutipan tersebut jelas diketahui salah satu sumber pendapatan asli daerah berasal dari pajak daerah. Pajak daerah adalah pungutan daerah menurut peraturan yang ditetapkan guna pembiayaan pengeluaran daerah sebagai badan hukum politik yang diatur dalam Undang- Undang Nomor 28 Tahun 2009 sebagai perubahan atas Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang pajak daerah dan retribusi daerah, dimana pajak daerah terbagi menjadi dua jenis, yaitu pajak :

Pajak Povinsi yang terdiri dari:

1. Bea balik nama kendaraan bermotor
2. Pajak bahan bakar kendaraan bermotor
3. Pajak air permukaan
4. Pajak rokok

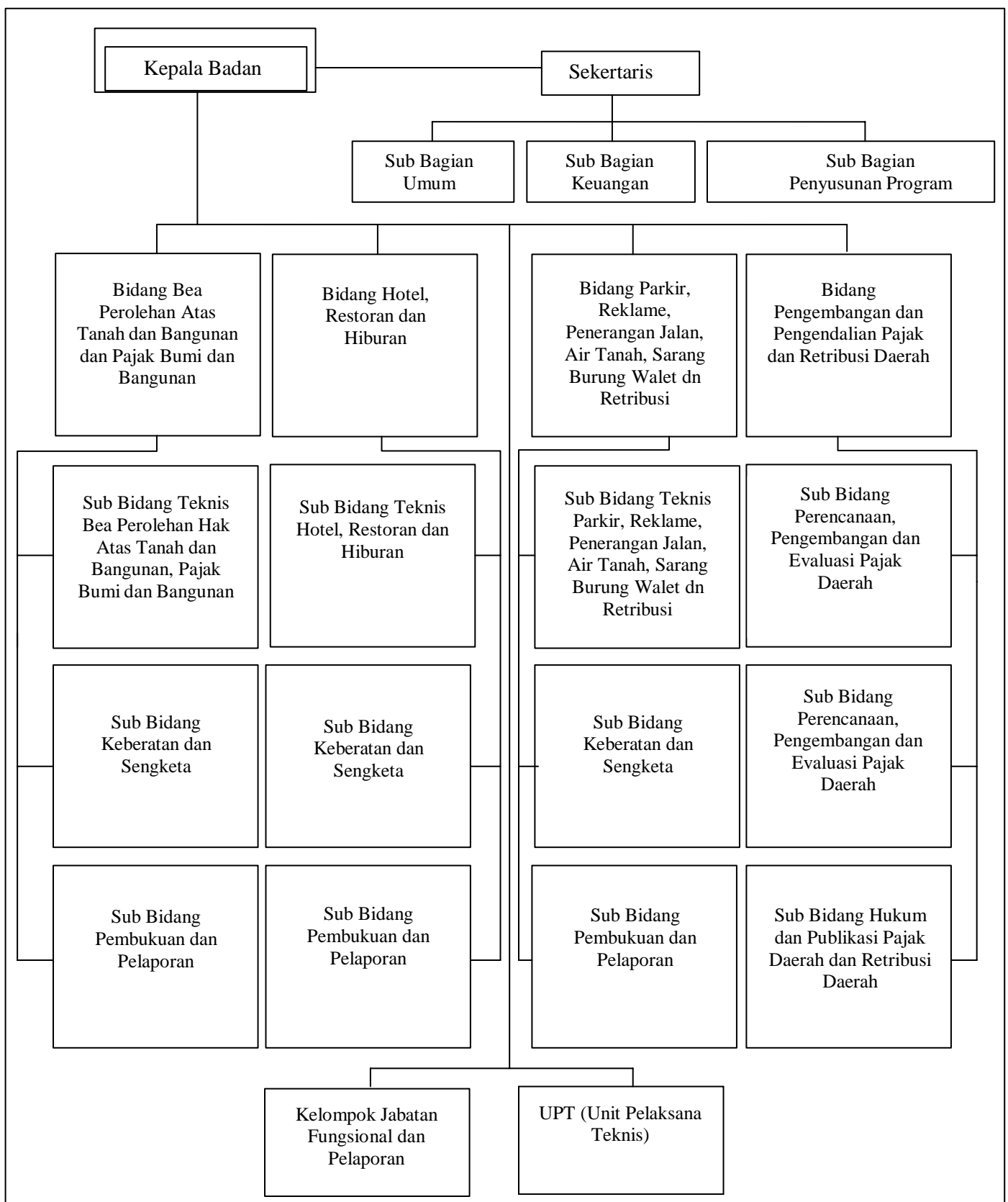
Pajak Kabupaten dan Kota yang terdiri dari :

1. Pajak hotel
2. Pajak restoran
3. Pajak hiburan
4. Pajak reklame

5. Pajak penerangan jalan
6. Pajak parkir
7. Pajak air tanah
8. Pajak sarang burung walet

Dalam naungannya Kepala Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Medan membawahi beberapa bagian, yaitu bidang Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan, Pajak Bumi dan Bangunan, Bidang Hotel, Restoran dan Hiburan, Bidang Parkir, Reklame, Penerangan Jalan, Air Tanah, Sarang Burung Walet dan Retribusi, Bidang Pengembangan dan Pengendalian Pajak dan Retribusi Daerah. Berikut adalah struktur organisasi dari BPPRD Kota Medan :

Tabel 1.2. Struktur Organisasi Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan



Sumber: BPPRD Kota Medan (2021)

Pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai pada Kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan antara bidang satu dan lainnya bersama-sama bekerjasama memaksimalkan kinerja guna mencapai tujuan instansi yang dipimpin oleh seorang pimpinan yang baik, maka akan menghasilkan kinerja yang baik pula dan begitupun sebaliknya. Berdasarkan pengamatan dan survey awal yang dilakukan oleh peneliti pada Kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan, dapat dilihat pada tabel pencapaian kinerja pegawai berikut ini.

**Tabel 1.3. Pencapaian Kinerja Pegawai BPPRD Kota Medan
Periode Januari - Juni 2021**

Bulan	≤59.9% (Tidak Baik)	60-69.9% (Kurang Baik)	70-79.9% (Cukup Baik)	80-89.9% (Baik)	90-100% (Sangat Baik)
Januari	13,24%	16,18%	17,65%	25,00%	27,94%
Februari	10,29%	14,71%	20,59%	23,53%	30,88%
Maret	10,29%	11,76%	16,18%	29,41%	32,35%
April	11,76%	13,24%	17,65%	26,47%	30,88%
Mei	13,24%	13,24%	16,18%	27,94%	29,41%
Juni	11,76%	16,18%	17,65%	26,47%	27,94%

Sumber: BPPRD Kota Medan (2021)

Seperti yang tertera pada Tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai BPPRD Kota Medan mengalami fluktuasi dari bulan Januari sampai dengan bulan Juni 2021. Hal ini terlihat masih terdapat kinerja pegawai yang tidak konsisten, karena mengalami penurunan dan kenaikan yang berubah-ubah sehingga pegawai belum bisa dinilai dengan pasti dalam pencapaian kerjanya.

Dengan kondisi tersebut permasalahan yang dihadapi pegawai akan mempengaruhi kelangsungan instansi yang terkait dengan pencapaian target, tujuan dan cita-cita instansi. Masalah seperti pertukaran anggota pemimpin (*leader member exchange*) dapat diduga menjadi salah satu masalah yang ada, seperti interaksi yang terbatas antara pemimpin dan bawahan, komunikasi yang terbatas, sikap ketidakpedulian antara pemimpin dan juga bawahan dalam melaksanakan tugas yang seharusnya melibatkan antara pemimpin dan juga

bawahan. Beberapa perintah pekerjaan dari pemimpin kepada bawahannya yang hanya dilaksanakan jika dengan orang-orang tertentu seperti kedekatan atau golongan-golongan tertentu (penyimpangan sebagai anggota tim kerja), kemudian adanya beberapa perintah kerja dari pemimpin kepada bawahan diluar jobdesk yang belum disosialisasikan sehingga membuat pegawai menjadi bingung.

Hal tersebut dapat diduga karena kurangnya kemampuan dan keterampilan kepemimpinan seorang pemimpin dalam memimpin dan memberikan tugas kepada bawahan yang menyebabkan hubungan komunikasi yang kurang harmonis sehingga rasa hormat menghormati berkurang dan mempengaruhi kinerja pada pegawai Kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

Pemimpin yang tidak memberikan bentuk penghargaan kepada kinerja pegawai akan berdampak pada psikologi dan emosi yang dirasakan oleh para pegawai bawahan. Pegawai merasa enggan untuk melibatkan/ mengikutkan sertakan diri dalam mengambil tugas dan tanggung jawab yang diberikan pemimpin, sehingga cenderung lebih mengabaikan instruksi pimpinan terlihat malas dalam bekerja sehingga lebih banyak bersantai dan melimpahkan beban pekerjaan kepada honorer, terutama ketika mendapat intruksi dari pemimpin secara mendadak dan diluar dari jobdesk pegawai tersebut.

Dengan kurangnya bentuk keefektifan seorang pemimpin dalam memimpin anggota bawahannya, yaitu kurangnya bentuk apresiasi yang diberikan seorang pemimpin kepada bawahan, maka sikap secara psikologi dan emosi seorang pegawai tidak memiliki rasa bangga dan puas atas hasil kerja yang telah dilakukannya, dan mengakibatkan kurangnya inisiatif dan loyalitas pegawai kepada pemimpin dan instansi terkait. Hal inilah diduga yang menjadi salah satu pemicu dari kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai Kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

Berdasarkan fenomena survey awal diatas, jika kondisi tersebut terjadi terus menerus bukan tidak memungkinkan kualitas kinerja para pegawai akan menurun dan mengalami fluktuasi secara terus menerus. Penurunan kinerja yang dialami akan berdampak pada kelangsungan dan lingkungan dari instansi tersebut. Selain itu, pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) dituntut untuk memiliki kinerja yang lebih baik secara terus menerus, karena tuntutan pencapaian target dan tujuan serta cita-cita instansi.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh *Leader Member Exchange Terhadap Employee Performance Melalui Work Engagement dan Job Satisfaction Pada Kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Medan***”. Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan/pengaruh antara variabel-variabel tersebut.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka masalah dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Adanya fluktuasi kinerja pegawai di kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
2. Adanya sikap kepemimpinan yang kurang efektif antara pemimpin dan pegawai bawahan secara vertikal dan horizontal di kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
3. Terdapat kurangnya keinginan pegawai dalam melakukan keterlibatan kerja di kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
4. Terdapat kurangnya kepuasan kerja pegawai di kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

1.3. Batasan Masalah

Dalam mengidentifikasi masalah dan latar belakang yang telah diuraikan, penulis memfokuskan pada batasan masalah yang ada yaitu, *leader member exchange* (pertukaran pemimpin anggota), *employee performance* (kinerja pegawai), *work engagement* (keterlibatan kerja) dan *job satisfaction* (kepuasan kerja) sebagai variabel intervening dalam penelitian di Kantor Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Medan.

1.4. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini, yaitu :

1. Apakah ada pengaruh *leader member exchange* terhadap *employee performance* di kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan?
2. Apakah ada pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance* di kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan?
3. Apakah ada pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance* di kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan?
4. Apakah ada pengaruh *leader member exchange* terhadap *work engagement* pegawai di kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan?
5. Apakah ada pengaruh *leader member exchange* terhadap *job satisfaction* pegawai di kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan?
6. Apakah *work engagement* dapat memediasi pengaruh antara *leader member exchange* terhadap *employee performance* di kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan?
7. Apakah *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh antara *leader member exchange* terhadap *employee performance* di kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan?

1.5. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap *employee performance* pegawai di kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance* pegawai di kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance* pegawai di kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap *work engagement* pegawai di kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap *job satisfaction* pegawai di kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis *work engagement* dapat memediasi pengaruh antara *leader member exchange* terhadap *employee performance* di kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh antara *leader member exchange* terhadap *employee performance* di kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

1.6. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat. Adapun manfaat penelitian ini sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat yaitu :

- a. Diharapkan penelitian ini dapat mengetahui teori-teori yang mendasari *employee performance*, *leader member exchange*, *work engagement* dan *job satisfaction*.
- b. Memberikan sumbangan ilmiah dalam dunia pendidikan dengan penelitian dalam meningkatkan *employee performance*.
- c. Sebagai pijakan dan referensi pada peneliti berikutnya yang berhubungan dengan *employee performance*, *leader member exchange*, *work engagement* dan *job satisfaction* dan menjadi bahan kajian lebih lanjut.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini dapat bermanfaat untuk :

- a. Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia di lingkungan Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
- b. Bagi penulis dapat menjadi penambahan wawasan dan pengalaman langsung dalam penelitian untuk mengetahui hubungan antar variabel, yaitu *employee performance*, *leader member exchange*, *work engagement* dan *job satisfaction*.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris, yakni *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Sedangkan secara terminologi terdapat banyak definisi yang dikemukakan oleh ahli. Manajemen adalah sebuah proses yang khas terdiri dari beberapa tindakan yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan (Terry, 2012). Selain itu, menurut ahli lain mengemukakan bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan atau kontrol terhadap sumber daya yang ada agar mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Fayol, 2013). Teori selanjutnya mengemukakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian dan penggunaan sumber daya organisasi yang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan di organisasi tersebut (Stoner, 1995).

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi perlu dikelola secara baik agar terwujud keseimbangan antara *employee performance*, kepuasan dan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan manajemen sumber daya manusia dalam setiap organisasi. Banyak pendapat para ahli yang mendefinisikan manajemen sumber daya manusia. Salah satunya, manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengkompensasi pegawai dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan pegawai (Dessler, 2015). Pendapat

ahli lain mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi (Handoko, 2014). Selanjutnya, manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan strategis, terintegrasi, dan koheren atas pekerjaan, pengembangan, dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja dalam organisasi (Amstrong, 2009). Dalam bidang study mengenai sumber daya manusia terdapat beberapa variabel yang dibahas seperti mengenai kinerja, kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan kepuasan pegawai.

2.1.1 Employee Performance

2.1.1.1 Pengertian Employee Performance

Employee Performance atau kinerja pegawai merupakan proses kegiatan untuk mencapai tujuan dan cita-cita instansi dalam sebuah organisasi. Kinerja yang baik akan menghasilkan hasil kerja yang baik pula begitu sebaliknya. Untuk itu penting untuk merawat kinerja para pegawai untuk kelangsungan instansi. Ini menjadi perhatian khusus untuk para pemimpin. Pemimpin harus mampu menciptakan iklim kerja yang sehat guna pegawai bawahan mampu bekerja secara efektif dan efisien. Seorang pemimpin juga harus memastikan bahwasannya sasaran organisasi dapat tercapai dari waktu ke waktu secara konsisten.

According to (Gibson, Ivancevich, and Donnely, 2017) the employee's performance can be defined as work achievement, with quality and quantity of the work results in accordance with the responsibilities given to an employee.

Maksud pendapat diatas adalah bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai

prestasi kerja, dengan kualitas dan kuantitas hasil kerja sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada seorang pegawai. Kinerja pegawai merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau dimensi pekerjaan atau profesi yang dilaksanakan oleh sumber daya manusia atau pegawai dalam waktu tertentu melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Paparang, Areros & Tatimu, 2021). Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja (Muis et al., 2018).

Kinerja merupakan tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau sekelompok dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam fungsinya tidak berdiri sendiri melainkan berhubungan dengan faktor individu, organisasi dan lingkungan eksternal (Jufrizen, 2018). Menurut (Mangkunegara, 2017), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Disisi lain dikatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi, baik organisasi yang berorientasi pada laba maupun yang tidak berorientasi pada laba, yang dihasilkan selama periode waktu tertentu. (Fahmi, 2017). Kinerja Pegawai juga merupakan kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan

ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam suatu organisasi (Torang, 2017).

Berdasarkan pemaparan pendapat ahli mengenai kinerja pegawai diatas, maka disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil dari proses yang dilakukan dalam sebuah pekerjaan yang dilakukan pegawai dengan kualitas dan kuantitas yang secara konsisten dari waktu ke waktu baik yang dilakukan oleh institusi perusahaan *profit* maupun *non profit*.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian *Employee Performance*

Penting sekali para pemimpin melakukan penilaian kinerja pada pegawai, untuk kelangsungan dan konsistennya instansi dalam mencapai tujuan. Adapun tujuan penilaian kinerja pegawai menurut para ahli yaitu :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai
2. Sebagai tolak ukur pemberian kompensasi
3. Untuk pengembangan SDM melalui promosi, rotasi atau pelatihan
4. Untuk meningkatkan motivasi kerja dan etos kerja
5. Sebagai salah satu informasi untuk perencanaan karir
6. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja dan mendorong pegawai untuk berinisiatif memperbaiki kinerjanya (Chusminah, 2019).

Menurut (Sinambela, 2018) *employee performance* memiliki beberapa tujuan yaitu :

1. Sebagai pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Untuk menentukan arah organisasi/perusahaan.

3. Penyampaian aspirasi pegawai
4. Menciptakan tanggung jawab setiap individu.
5. Membantu mendefinisikan harapan atau target kinerja.
6. Mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor.
7. Berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

Sedangkan menurut (Rivai, 2018) berpendapat bahwa tujuan dari *employee performance* adalah :

1. Perbaikan prestasi dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai .
2. Untuk membuat keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
3. Sebagai perbaikan kinerja pegawai.

Pemaparan para ahli diatas mengenai tujuan dan manfaat dari penilaian *employee performance* dapat disimpulkan bahwa penilaian *employee performance* memberi manfaat pada pegawai guna sebagai tolak ukur prestasi kerja pegawai bawahan, pengembangan karir para pegawai, target kerja, dan menciptakan rasa tanggung jawab pada pekerjaan yang telah diberikan antara individu pegawai, guna memotivasi para pegawai untuk melakukan pekerjaan lebih baik dan lebih baik lagi dari sebelumnya.

2.1.1.3 Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Performance*

Dalam memelihara kinerja pegawai para pemimpin harus mengetahui sumber atau faktor yang dapat mempengaruhi kinerja para pegawai, salah satunya menurut pendapat ahli yaitu (Hasibuan, 2016) mengatakan ada tiga faktor penting dalam kinerja, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, peran serta tingkat motivasi pekerja dan komunikasi.

Kemudian menurut (Masram, 2017) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

a. Efektivitas dan efisiensi

Apabila tujuan organisasi/perusahaan dapat dicapai sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan.

b. Otoritas (wewenang)

Suatu bentuk komunikasi formal anggota organisasi kepada anggota organisasi lain agar dapat memberikan kontribusi kepada organisasi/perusahaan.

c. Disiplin

Kepatuhan terhadap hukum dan aturan yang berlaku dalam organisasi/perusahaan.

d. Inisiatif

Kreatifitas anggota organisasi dalam menuangkan ide demi mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Mangkunegara, 2017) menyatakan bahwa kinerja pada umumnya dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu :

a. Faktor individual yang terdiri dari :

1. Kemampuan dan keahlian
2. Latar belakang
3. Demografi

b. Faktor psikologi yang terdiri dari :

1. Persepsi
2. Attitude
3. Personality
4. Pelatihan
5. Motivasi

c. Faktor organisasi yang terdiri dari :

1. Sumber daya
2. Kepemimpinan
3. Penghargaan
4. Struktur
5. Job Design

Adapun faktor-faktor kinerja pegawai menurut (Kasmir, 2016) menguraikannya sebagai berikut :

1. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat

menyelesaikannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya pegawai yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2. Pengetahuan.

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

3. Pelatihan atau Pengembangan Diri

Pegawai dapat memperlihatkan hasil berupa keterampilan, kemahiran dan kecakapan setelah dilatih. Dengan demikian akan mendorong dari hasil pelatihan ke pekerjaan. Keberhasilan pelatihan akan memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan dan akan meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika pegawai memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya dan memiliki *self efficacy*/ keyakinan bahwa dirinya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan, maka pegawai akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah serta mengawasi bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Pengawasan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi, memantau dan memerintah bawahannya.

8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau organisasi. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu organisasi atau organisasi.

9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika pegawai merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa rungan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela organisasi dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun organisasinya dalam kondisi kurang baik.

12. Komitmen/keterikatan

Merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan organisasi dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan pegawai/perasaan keterikatan kerja pegawai kepada organisasi. Atau kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan semua visi dan misi organisasi agar mencapai tujuan organisasi

13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Pegawai yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Menurut (Septiadi, Sintasih, & Wibawa 2017) menyatakan bahwa kinerja pada umumnya dipengaruhi oleh faktor yaitu :

1. Handal Menyelesaikan Pekerjaan
2. Pekerjaan Penting Bagi Harga Diri

3. Berpartisipasi dalam Pekerjaan
4. Fokus dalam Pekerjaan
5. Mengevaluasi Pekerjaan
6. Mengutamakan Pekerjaan

Penulis dapat menyimpulkan dari hasil pemaparan pendapat ahli diatas bahwasannya faktor yang mempengaruhi kinerja dari seorang pegawai adalah tergantung pada faktor lingkungan baik secara internal maupun eksternal instansi, faktor individual, psikologi dan organisasi tersebut, seperti kemampuan pegawai dalam pencapaian target atau tujuan instansi dengan tenggat waktu yang diberikan, inisiatif dari pegawai, kepemimpinan, kepuasan kerja, bentuk penghargaan, *personality* dari individu pegawai, *attitude*, persepsi dan motivasi dari pada pegawai. Dalam melibatkan hal tersebut maka dapat meningkatkan produktifitas pegawai.

2.1.1.4 Indikator *Employee Performance*

Menurut (Mangkunegara, 2017) terdapat beberapa indikator dari kinerja pegawai yaitu :

1. Kualitas kerja adalah baik tidaknya seorang pegawai mengerjakan apa yang menjadi tugasnya.
2. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap masing-masing pegawai.
3. Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan (tanpa ada paksaan).

Menurut (Kasmir, 2016) ada beberapa indikator kinerja pegawai adalah :

1. Kualitas (Mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja semakin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

2. Kuantitas (Jumlah)

Dengan melihat dari kuantitas yang dihasilkan oleh pegawai.

3. Waktu (Jangka Waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada target pekerjaan pada batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

4. Kerja Sama Antar Pegawai

Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama antar pegawai dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur, apakah seorang pegawai mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain.

5. Penekanan Biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap kegiatan dalam perusahaan sudah dianggarkan sebelum kegiatan dilaksanakan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai pedoman agar tidak melebihi dari anggaran yang sudah dianggarkan.

Dalam mengukur kinerja dapat digunakan indikator-indikator yang dikemukakan oleh (Setiawan & Dewi, 2014), yaitu sebagai berikut:

1. Ketepatan penyelesaian tugas

Merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Kesesuaian jam kerja

Kesediaan pegawai dalam mematuhi peraturan organisasi yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran

3. Tingkat kehadiran

Jumlah ketidakhadiran pegawai dalam suatu organisasi selama periode tertentu

4. Kerjasama antar pegawai

Kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

5. Kepuasan kerja

Pegawai merasa puas dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam organisasi.

Pada pemaparan para ahli diatas maka penulis menyimpulkan indikator dari kinerja pegawai adalah kualitas dari pekerjaan, kuantitas yaitu berdasarkan jumlah, pelaksanaan tugas, tanggung jawab pegawai terhadap pelaksanaan tugas dan jangka waktu.

2.1.2 Leader Member Exchange

2.1.2.1 Pengertian Leader Member Exchange

Keberadaan pemimpin ditengah-tengah organisasi sangat diperlukan, karena pemimpin juga mempunyai peranan penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin merupakan seseorang yang mempergunakan wewenangnya dan kepemimpinannya untuk mengarahkann bawahan dalam mengerjakan sebagian. Pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi (Alikasari & Suharnomo, 2017). Menurut (Hasibuan, 2014), kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar dapat bekerja sama dan bekerja secara produktif dalam pencapaian suatu visi dan tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga sebagai hubungan yang semakin penting dalam dunia manajemen sekarang ini. Hubungan atau biasa disebut dengan *Leader member exchange*.

Menurut (Yukl 2015), berpendapat bahwa *Leader member exchange* adalah seorang pemimpin yang mengembangkan hubungan antar pribadi dari waktu ke waktu dengan tiap-tiap bawahannya saat kedua pihak saling mempengaruhi dan menegoisasikan peran bawahan dalam organisasi. *Suggest that leader member exchange prepresent the relationship between leaders and their followers in a unit of the organization's work* (Casimir, et al 2017). Maksud dari

pendapat ahli diatas adalah *leader member exchange* menggambarkan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda dari waktu ke waktu dengan bawahan. *Leader member exchange* mewakili hubungan antara pemimpin dan pengikutnya dalam suatu unit kerja organisasi.

Menurut (Suhermin, 2012), *Leader member exchange* berkualitas tinggi adalah pengendalian pemimpin atas hasil yang diinginkan bawahan. Hasil ini meliputi hal-hal seperti pemberian tugas yang menarik dan menyenangkan, pendelegasian tanggung jawab dan otoritas yang lebih besar, lebih banyak berbagi informasi, partisipasi dalam membuat sebagian besar keputusan pemimpin, penghargaan yang nyata (seperti: kenaikan gaji, tunjangan khusus, dukungan dan persetujuan pribadi, dan kemudahan karier bawahan (misalnya merekomendasikan promosi, memberikan penugasan pengembangan yang memiliki jarak penglihatan yang tinggi)).

Leader member exchange merupakan hubungan timbal balik yang melibatkan komunikasi antara pemimpin dan pegawai melalui keakraban antar satu dan lainnya, berkontribusi untuk sesama, saling setia dan mempunyai rasa hormat antar individu. Hubungan baik antara pemimpin dan pegawai diharapkan dapat meningkatkan kinerja instansi. Hubungan yang dijalin oleh tiap pegawai dan pemimpin tentunya berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya (Hutama & Gunawan, 2017).

Adapun pendapat lain dari (Liden & Maslyn, 1998) menyatakan bahwa *leader member exchange* adalah perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, menghormati keterampilan dan pengetahuan pemimpin, kesetiaan kepada satu

sama lain dan menyukai satu sama lain. *Leader member exchange* berfokus pada hubungan dua arah antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya (Daft, 2011).

Dari pendapat ahli diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa, *leader member exchange* adalah hubungan antara pemimpin dan pegawai dan sebaliknya, dari waktu ke waktu yang menghubungkan komunikasi dan psikologis seperti rasa setia, hormat menghormati, loyalitas, motivasi antara satu dan lainnya serta dapat meningkatkan kinerja pegawai pada organisasi instansi.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat *Leader Member Exchange*

Leader member exchange adalah hubungan secara psikologis yang dibangun antara pemimpin dan bawahan dalam organisasi untuk mengembangkan dan mewujudkan tujuan organisasi. Para ahli menyatakan beberapa manfaat dari *leader member exchange* yaitu, *leader member exchange* bertujuan untuk memaksimalkan keberhasilan organisasi dengan cara membangun interaksi positif antara pimpinan bawahan, yaitu bawahan dan pemimpin memiliki hubungan yang baik, hubungan keduanya didasarkan oleh perasaan senasib, rasa percaya, dan afeksi terhadap satu sama lain (Truckenbrodt, 2000).

Leader member exchange berkualitas tinggi memberikan banyak dampak positif organisasi. Secara umum, dalam studi yang dilakukan oleh (Gerstner & Day, 1997) *leader member exchange* ditemukan terkait dengan variabel-variabel yang berhubungan dengan sikap positif seperti, peningkatan kinerja lebih tinggi,

penilaian kinerja yang objektif, kepuasan kerja yang tinggi, komitmen organisasi yang lebih kuat, dan menurunnya tingkat *turnover* karyawan.

Berdasarkan pemaparan teori di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa tujuan dan manfaat *leader member exchange* dalam sebuah organisasi memberikan banyak efek positif untuk keberlangsungan dalam proses kerja pegawai di sebuah organisasi, dampak dari *leader member exchange* dapat dirasakan secara emosional atau psikologi seorang pegawai seperti peningkatan kinerja, kepuasan kerja yang tinggi, komitmen organisasi yang kuat.

2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi *Leader Member Exchange*

Faktor yang mempengaruhi *leader member exchange* menurut (Gupta, 2009) adalah :

1. Pelanggaran Kontrak

Seorang karyawan tergabung dalam organisasi dengan beberapa harapan timbal balik dan janji-janji terhadap pelayanannya, ini merupakan kontrak yang dirasakan dan kontrak tertulis tidak sebenarnya. Ketika pegawai merasa bahwa organisasi telah tidak hidup sesuai dengan harapan itu pada saat perekrutan, juga menghasilkan *leader member exchange* rendah.

2. Rendahnya Kemampuan Dan Kemauan

Seperti model kepemimpinan situasional, ketika individu memiliki kemampuan dan kemauan rendah, pemimpin dipaksa untuk mengambil gaya direktif yang inheren adalah *leader member exchange* rendah.

3. Kesamaan Kognitif

Ketika pemimpin dan anggota memiliki pendekatan yang sama untuk pemecahan masalah, itu dapat sebagai persamaan kognitif dan penelitian telah menunjukkan bahwa itu mengarah ke *leader member exchange* tinggi.

4. Komunikasi Organisasi

Ada unsur kepuasan pada pegawai ketika mereka benar di komunikasikan tentang berbagai aspek organisasi, kepuasan komunikasi telah terbukti meningkatkan *leader member exchange* tersebut.

- a. Komunikasi pribadi dan interpersonal, dengan pemimpin dan rekan kerja memiliki hasil dalam *leader member exchange* yang lebih tinggi. Ini memberikan rasa kewarganegaraan organisasi terhadap bawahan bahwa ia adalah bagian integral dari organisasi.
- b. Kekuatan putusan dari pemimpin, dalam hirarki organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap *leader member exchange* tersebut. Ketika pemimpin memiliki pengaruh yang tinggi pada hirarki atas organisasi, bawahan merasa puas dan termotivasi. Pengaruh tersebut dapat dibagi menjadi dua yaitu, strategis yang berkaitan dengan pengambilan keputusan serta yang berhubungan dengan pekerjaan yaitu penilaian kinerja, tugas-tugas dan lainnya.
- c. Keterbukaan informasi juga memiliki pengaruh positif terhadap *leader member exchange*, ketika transparans dalam organisasi lebih percaya diri dan motivasi anggota harus melebihi harapan.

6. Pertukaran sosial

Interaksi yang tidak bekerja terkait dan juga telah positif mempengaruhi *leader member exchange*, mungkin membantu dalam saling percaya dan kepercayaan dan motivasi.

7. Tugas karakteristik

Ketika tugas yang tidak terstruktur atau tidak jelas, metode pekerjaan mereka tidak dikenal atau baru, maka itu juga berpengaruh terhadap *leader member exchange*. Ketika tugas tidak jelas, sulit untuk mengevaluasi efisiensi dan hasil dari individu dan menyediakan kesempatan bagi individu untuk menunjukkan perluasan tanpa ada kontribusi yang signifikan.

2.1.2.4 Indikator *Leader Member Exchange*

Menurut (Green & Uhl-Bien, 1995) Dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur seberapa tinggi kualitas *leader member exchange* yaitu :

1. *Respect*, diukur dengan indikator :
 - a. Pemimpin mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan pegawai.
 - b. Pemimpin mengakui dan menghargai potensi pegawai.
2. *Trust*, diukur dengan indikator :
 - a. Pegawai berpihak kepada pemimpinnya, dan sebaliknya.
 - b. Pegawai mengetahui tingkat kepuasan pemimpin terhadap pekerjaannya.
3. *Obligation*, diukur dengan indikator :

- a. Pemimpin bersedia menolong pegawai dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.
- b. Pemimpin bersedia menjamin pegawai yang berada dalam masalah dengan apa yang ia miliki.
- c. Pegawai memiliki keyakinan terhadap pemimpinnya sehingga pegawai akan membela dan mempertahankan keputusan pemimpin sekalipun pemimpin tidak hadir untuk melakukannya.
- d. Efektivitas hubungan kerja antara pemimpin dan pegawai.

Leader Member Exchange sendiri pada dasarnya memiliki beberapa dimensi di dalamnya. (Liden & Maslyn 1998) membagi *leader member exchange* menjadi empat dimensi, antara lain :

1. *Affect* (Afeksi)

Affect mengacu pada keakraban antara satu individu dengan individu lainnya. Keakraban ini sendiri tidak memandang status sosial. Interaksi dapat terbentuk oleh hubungan karyawan dengan pimpinan, pimpinan dengan pimpinan maupun pegawai dengan pegawai. Aspek afeksi dapat menjadi unsur paling dominan maupun tidaknya dapat bergantung kepada jenis hubungan yang ada di tempat kerja. Waktu yang diperlukan oleh pemimpin dengan bawahan untuk menjalin hubungan cenderung berbeda dari satu dengan yang lainnya, ada yang bisa menjalin hubungan baik dalam waktu yang singkat, namun ada juga yang tidak. Hubungan saling menyukai antara pimpinan dan pegawai sendiri sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan *leader member exchange*.

2. *Contribution* (Kontribusi)

Kontribusi mengacu pada persepsi bahwa tindakan orang lain juga berhubungan tiap individu di perusahaan. Dimensi kontribusi adalah persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara pemimpin dan pegawai untuk mencapai tujuan bersama. Kontribusi dari seseorang dapat dilihat dari seberapa banyak pekerjaan dan informasi yang didapat. Adanya kualitas kontribusi yang tinggi menyebabkan pegawai rela berkorban demi pemimpin, rekan kerja dan perusahaan. Semakin tingginya level kontribusi pegawai maka kualitas hubungan *leader member exchange* juga semakin baik.

3. *Loyalty* (Loyalitas)

Loyalitas adalah kesetiaan dan dukungan yang diberikan pada individu lain, baik itu pegawai maupun pemimpin. menyatakan bahwa loyalitas adalah bagaimana pemimpin maupun pegawai saling mendukung aksi dan karakter satu sama lainnya dalam segala situasi. Pemimpin akan lebih menyukai untuk memberikan tugas kepada pegawai loyal. Loyalitas pegawai maupun pemimpin pada sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan *leader member exchange* yang nantinya berdampak terhadap kinerja perusahaan.

4. *Professional Respect* (Respek / Hormat)

Respek mengacu pada rasa hormat atau kagum pada pekerjaan yang dilakukan orang lain. Rasa kagum dapat didasarkan berbagai hal seperti keinginan untuk bisa menjadi orang tersebut atau karena pencapaian yang dicapai oleh orang yang dikagumi. Rasa kagum seseorang pegawai dapat disebabkan karena

reputasi yang dimiliki oleh pemimpinnya. Reputasi dapat terbentuk melalui data sejarah mengenai seorang pribadi seperti pengalaman pribadi, komentar yang didapat melalui perseorangan maupun dari luar organisasi dan penghargaan yang diberikan terhadapnya. Pegawai yang menaruh rasa hormat yang tinggi terhadap performa maupun interaksi dari pemimpin diharapkan dapat menerapkan nilai-nilai baik tersebut dalam kesehariannya bekerja. Seorang pegawai yang mampu menerapkan sesuai dengan yang dilakukan oleh pemimpin dapat mewujudkan transisi yang baik di dalam organisasi.

2.1.3. Work Engagement

2.1.3.1 Pengertian Work Engagement

Banyak pengertian terkait tentang keterlibatan pegawai atau *work engagement*, salah satunya menurut (Bedarkar & Pandita, 2018) keterlibatan pegawai sebagai gairah untuk bekerja yang melibatkan perasaan positif tentang pekerjaan anda, serta mempersiapkan untuk bekerja ekstra dan memastikan anda melakukan pekerjaan terbaik dari kemampuannya.

Beberapa peneliti lain juga mendefinisikan keterlibatan kerja pegawai adalah tentang keadaan psikologis dimana pegawai memiliki sikap positif terhadap organisasi dan nilai-nilainya untuk melakukan tingkat yang melebihi persyaratan kerja (Stephanie & Gustomo, 2017). Keamanan psikologis dari hubungan saling percaya (terutama dengan atasan), peran yang jelas dan keyakinan agar dapat mengekspresikan diri, dan kepekaan akan suatu kesalahan lebih dapat diterapkan untuk belajar dari pada untuk bersaing (Keating & Heslin, 2019).

Konsep keterlibatan kerja pertama sekali diperkenalkan oleh Kahn. (Kahn, 2017), mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai penguasaan pegawai terhadap peran mereka dalam pekerjaan, dimana mereka akan mengikat diri dengan pekerjaannya, kemudian akan bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama memerankan performanya. Aspek fisik merujuk pada energi fisik yang dikerahkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, sedangkan aspek kognitif berhubungan dengan keyakinan pegawai terhadap perusahaan, pemimpin dan kondisi suatu pekerjaan. Sedangkan aspek emosional mengacu pada bagaimana perasaan pekerja, apakah baik atau tidak terhadap perusahaan. Selain itu, menurut (Saks, 2016), keterlibatan kerja merupakan konsep manajemen bisnis yang menyatakan bahwa pegawai yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi adalah pegawai yang memiliki keterlibatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang.

Menurut (Schaufeli et al., 2013) mendefinisikan *work engagement* sebagai unik positif terkait dengan pekerjaan yang memberikan semangat, dedikasi, dan penyerapan kepada pegawai berdasarkan rasa keterikatan dalam perusahaan. Pegawai yang terikat dalam suatu pekerjaan akan memiliki tingkat energi dan semangat yang tinggi, dedikasi terhadap pekerjaan, dan menjadi terinspirasi pada pekerjaannya. Pegawai merasa keterlibatan ketika pegawai terikat secara fisik, kognitif dan emosional, yang ditunjukkan melalui keterlibatan pegawai didalam tugas-tugasnya. Menurut Gallup (2013) pegawai yang memiliki keterikatan akan

bekerja secara konsisten pada level tinggi. Pegawai akan berkontribusi secara positif terhadap organisasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan yang diberikan.

Berdasarkan pemaparan teori ahli diatas maka penulis menyimpulkan bahwa keterlibatan kerja adalah teori yang mengacu kepada keterlibatan kerja pegawai, kepuasan kerja, antusias, motivasi dan semangat pegawai dalam bekerja pada instansi organisasi.

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat *Work Engagement*

Menurut (Maslach, 2001) mendefinisikan engagement sebagai positif antitesis dari konsep burnout, keterlibatan kerja memiliki karakteristik energi, terlibat, dan efficacy, yang merupakan kebalikan dari konsep burnout dengan karakteristik kelelahan (*exhaustion*), sinisme (*cynicism*), dan *inefficacy*. Menurut (Schaufeli,2002) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja sebagai merasakan dengan pikiran dan sikap yang positif, serta keterlibatan dengan pekerjaan dan memiliki karakteristik vigor, *dedication*, dan absorption. Vigor (semangat) dapat digambarkan oleh tingginya tingkat energi dan kegigihan saat bekerja, serta kerelaan dalam memberikan usaha yang maksimal pada saat menyelesaikan pekerjaan. Dedication (dedikasi) merupakan suatu kondisi dimana pegawai sangat terlibat dengan pekerjaannya. Kondisi tersebut ditandai dengan perasaan pegawai yang merasakan penuh makna, antusias, dan tertantang. *Absorption* (penghayatan) dapat digambarkan dengan adanya konsentrasi yang penuh dan merasakan bahagia saat bekerja, sulit melepaskan diri dari pekerjaan dan merasa waktu berlalu dengan cepat saat melakukan pekerjaannya.

2.1.3.3

Faktor – Faktor yang mempengaruhi *Work Engagement*

Menurut (Simson, 2018) faktor yang mempengaruhi *work engagement* adalah :

1. Motivasi

Motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada pada diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

2. Dukungan

Dukungan sosial adalah sebuah informasi atau tanggapan dari pihak lain yang disayangi dan dicintai, yang menghargai dan menghormati serta mencakup suatu hubungan komunikasi dan situasi yang saling bergantung. Hal ini termasuk salah satu dukungan emosional. Dukungan emosional yang di terima menjadi sebuah pesan bagi individu bahwa individu tersebut disayangi.

3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja.

4. Pengambilan Keputusan

Konsep pengambilan keputusan ditandai dengan sistem interaktif berbasis komputer yang membantu pengambil keputusan untuk memanfaatkan data dan model untuk menyelesaikan masalah-masalah yang tidak terstruktur.

5. *Psychological Well-Being* Pegawai

Psychological well-being merupakan sebuah kondisi individu memiliki sikap yang positif terhadap dirinya sendiri dan orang lain, dapat mengambil keputusan sendiri dan dapat mengatur tingkah lakunya sendiri, dapat menciptakan dan mengatur lingkungan yang kompatibel dengan kebutuhannya, memiliki tujuan hidup dan membuat hidup lebih bermakna, serta berusaha mengeksplorasi dan mengembangkan dirinya.

Menurut (Bakker & Demerouti 2007) menyebutkan bahwa terdapat 3 faktor yang menjadi penyebab utama kinerja, yaitu:

1. *Job Resources*

Faktor ini merujuk pada aspek fisik, sosial, maupun organisasional dari pekerjaan yang memungkinkan individu untuk mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya psikologis maupun fisiologis yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut, mencapai target pekerjaan, dan menstimulasi pertumbuhan, dan perkembangan personal.

2. *Saliency of Job Resources*

Faktor ini merujuk pada seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh individu.

3. *Personal Resources*

Faktor ini merujuk pada karakteristik yang dimiliki oleh pegawai seperti kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain. Pegawai yang terlibat akan memiliki karakteristik personal yang berbeda dengan pegawai lainnya karena memiliki skor *extraversion* dan *conscientiousness* yang lebih tinggi serta memiliki skor *neuroticism* yang lebih rendah.

2.1.3.4 Indikator Work Engagement

Menurut (Macey, 2017) menyebutkan bahwa terdapat 2 indikator keterlibatan kerja pegawai, yaitu:

1. *Work engagement* sebagai energi psikis pegawai merasakan pengalaman puncak dengan berada dalam pekerjaan dan arus yang terdapat didalam pekerjaan tersebut. Keterlibatan kerja merupakan tendangan fisik dari perendaman diri dalam pekerjaan (*immersion*), perjuangan dalam pekerjaan (*striving*), penyerapan (*absorption*), fokus (*focus*) dan juga keterlibatan (*involvement*).
2. *Work engagement* sebagai energi tingkah laku keterlibatan kerja terlihat oleh orang lain dalam bentuk tingkah laku yang berupa pegawai akan berfikir dan bekerja secara proaktif, pegawai yang terlibat tidak terikat pada “*job description*”, pegawai secara aktif mencari jalan untuk dapat memperluas kemampuan yang dimiliki dan pegawai pantang menyerah walau dihadapkan dengan rintangan atau situasi yang membingungkan.

Menurut (Schaufeli & Bakker 2017) terdapat tiga dimensi yang merupakan karakteristik dari keterlibatan kerja, yaitu:

1. *Vigour* (Energi)

Merupakan tingginya energi yang dikeluarkan kemauan untuk memberikan usaha yang bisa dipertimbangkan, dan menunjukkan ketekunan ketika menghadapi kesulitan.

2. *Dedication* (Dedikasi)

Yaitu antusiasme, inspirasi, dan kebanggaan, identifikasi yang kuat terhadap suatu pekerjaan.

3. *Absorption*

Yaitu konsentrasi penuh, fokus terhadap pekerjaan. *Absorption* memiliki karakteristik berupa keterlibatan penuh pegawai pada pekerjaannya dengan berkonsentrasi penuh dan menyenangkan pekerjaannya, sehingga merasa waktu berjalan dengan cepat dan sulit untuk memisahkan dari pekerjaannya.

2.1.4. *Job Satisfaction*

2.1.4.1 *Pengertian Job Satisfaction*

Menurut Locke dalam (Baliartati, 2016) mendefinisikan *job satisfaction* sebagai respons kognisi (evaluatif), afeksi (emosi), dan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya, yang kemudian diukur dengan evaluasi seseorang mengenai karakteristik pekerjaannya, respons emosional terhadap kejadian-kejadian yang muncul di pekerjaannya, serta intensi berperilaku dalam bekerja.

Adapun (Robbins, 2017) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap seseorang secara keseluruhan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan aspek yang penting dalam perilaku keorganisasian karena berkorelasi secara positif dengan kinerja pegawai. Kepuasan kerja didefinisikan

sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan aspek-aspek dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Paparang, Areros & Tatimu, 2021).

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan dilihat dari segi kualitas maupun kuantitas (Mangkunegara, 2013). Kontribusi karyawan bagi organisasi sangat penting karena karyawan adalah penghasil kerja bagi organisasi atau perusahaan. Apabila kinerja karyawan baik maka akan baik pula hasil yang didapatkan perusahaan. Kinerja perusahaan yang baik tidak terlepas dari peran pemimpin, dimana seorang pemimpin memiliki kecakapan untuk mempengaruhi orang lain untuk melakukan aktivitas tertentu sehingga mereka secara sukarela melaksanakannya demi tujuan organisasi (Justina, Susetyo, & Kunanlua, 2019).

Perasaan terhadap pekerjaannya ini dapat dilihat melalui dua pendekatan, yaitu pendekatan umum (*global approach*) dan khusus (berdasarkan aspek). Pendekatan umum digunakan apabila seseorang ingin mengetahui tingkat kepuasan seseorang dalam pekerjaannya, beserta pengaruhnya terhadap variabel-variabel lainnya. Dalam hal ini, pendekatan umum melihat kepuasan kerja sebagai satu kesatuan dan perasaan pegawai pada pekerjaannya secara keseluruhan.

Dari teori-teori pengertian kepuasan kerja dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah cerminan dari perasaan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang, serta aspek-aspek yang ada di pekerjaannya. Jika pegawai merasa puas atas pekerjaannya maka pegawai tersebut akan merasa senang dan terbebas dari rasa tertekan sehingga akan timbul rasa aman untuk tetap bekerja pada lingkungan kerjanya.

2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat *Job Satisfaction*

Menurut (Achmad et al., 2017), kepuasan kerja difungsikan untuk dapat meningkatkan semangat kerja pegawai, meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan loyalitas pegawai dan mempertahankan pegawai untuk tetap bekerja di suatu instansi. Pegawai yang mendapatkan kepuasan kerjanya ialah pegawai yang memiliki tingkat kehadiran dan perputaran kerja yang baik, dan memiliki prestasi kerja yang lebih baik dari pegawai lainnya. Sedangkan pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja akan memberikan dampak negatif bagi instansi berupa ketidak disiplinannya pegawai, keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan, merasa acuh tak acuh terhadap pekerjaan, merasa jenuh, dapat pula terganggu kesehatan fisik dan mental pegawainya.

Pekerjaan yang memberikan kepuasan kerja bagi pelakunya ialah pekerjaan yang dirasa menyenangkan untuk dikerjakan (Supriyanto & Machfudz, 2017). Sebaliknya, pekerjaan yang tidak menyenangkan untuk dikerjakan merupakan indikator dari rasa ketidak puasan dalam bekerja (Bangun, 2017).

Menurut Handoko kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang dapat mempengaruhi produktivitas atau prestasi kerja para pegawai. Variabel lain

yang juga dapat mempengaruhi produktivitas kerja para pegawai, diantaranya motivasi untuk bekerja, tingkat stres kerja yang dialami oleh pegawai, kondisi fisik pekerjaan dan kompensasi.

2.1.4.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Job Satisfaction*

Menurut Spector dalam (Robbins, 2017) terdapat sembilan aspek yang menyusun kepuasan kerja yaitu :

1. Gaji

Merupakan suatu imbalan yang diterima seorang pegawai sebagai imbalan atas semua hal yang mereka lakukan kepada perusahaan. Pendistribusian gaji yang adil kepada manajer serta persepsi gaji yang sesuai dengan input yang diberikan pegawai akan meningkatkan kepuasan kerja. Adapun besarnya gaji yang diterima tidak selalu berkorelasi dengan kepuasan kerja pegawai.

2. Kesempatan mendapatkan promosi

Kesempatan mendapatkan promosi merupakan kesempatan yang diberikan kepada pegawai oleh perusahaan, yang bertujuan untuk naik pangkat dalam pekerjaannya. Penelitian menunjukkan bahwa seseorang akan lebih puas apabila kesempatan untuk promosi diberikan kepadanya sesuai dengan apa yang telah ia lakukan untuk perusahaan.

3. Tunjangan tambahan

Merupakan tambahan pendapatan di luar gaji pokok manajer, seperti tunjangan kesehatan dan tunjangan rekreasi. Seseorang akan lebih puas menerima tunjangan tambahan apabila tunjangan tersebut sudah

sepantasnya ia terima karena sesuai dengan apa yang telah ia lakukan untuk perusahaan.

4. Atasan

Aspek ini mengukur sejauh mana pegawai puas dengan gaya kepemimpinan atasannya. Kepuasan kerja pegawai dapat ditentukan oleh gaya kepemimpinan atasannya.

5. Penghargaan Dari Perusahaan

Penghargaan dari perusahaan adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan sebagai tanda penghargaan atas segala sesuatu yang telah pegawai berikan pada perusahaan, yang meliputi bonus tahunan, kenaikan gaji, atau kenaikan pangkat. Apabila perusahaan memberikan penghargaan yang sesuai dengan prestasi atau hasil kerja pegawai, pegawai tersebut akan lebih puas terhadap pekerjaannya.

6. Peraturan dan Prosedur Kerja

Peraturan dan prosedur kerja berkaitan dengan sistem birokrasi tempat pegawai bekerja. Apabila perusahaan mempunyai peraturan yang terlalu rumit maka pegawai cenderung merasa tidak puas kepada pekerjaannya. Sebaliknya, pegawai akan merasa lebih puas apabila sistem birokrasi perusahaan dinilai mudah dan tidak berbelit-belit.

7. Rekan Kerja

Rekan kerja merupakan orang-orang yang berada di dalam satu lingkungan kerja dengan pegawai yang bersangkutan. Pegawai dapat mempunyai kepuasan kerja yang tinggi apabila ia mendapatkan rekan kerja yang

mendukung dan menyenangkan, serta disertai dengan pengaruh yang rukun.

8. Sifat Pekerjaan

Dalam pekerjaan yang dimaksud mencakup deskripsi kerja, variasi tugas, peran di dalam pekerjaan, dan jadwal kerja. Pegawai memiliki kepuasan kerja yang tinggi apabila sifat pekerjaan yang dimiliki sekarang sesuai dengan harapannya.

9. Komunikasi Dalam Perusahaan

Komunikasi dalam perusahaan adalah pergerakan alur informasi antara pegawai. Apabila komunikasi dalam perusahaan lancar dan tidak mengalami masalah, maka pegawai akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Akan tetapi, jika komunikasi dalam pekerjaan tidak lancar, pegawai akan cenderung mengalami ketidakpuasan kerja.

Kepuasan kerja menurut (Robbins & Judges, 2009) dipengaruhi beberapa faktor yaitu :

1. Karakteristik Pekerjaan

Pegawai dapat termotivasi oleh kepuasan intrinsik yang dialami ketika mengerjakan tugas-tugas pekerjaan mereka. Ketika pegawai merasa pekerjaan mereka menyenangkan dan penuh arti, mereka cenderung akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Pekerjaan yang dapat memberikan kesempatan pegawai untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya serta menawarkan variasi tugas, kemandirian, dan umpan balik atas pekerjaan yang mereka lakukan akan meningkatkan kepuasan kerja.

2. Hambatan Keorganisasian (*organizational constraint*)

Merupakan kondisi yang ditemukan pegawai di lingkungan kerjanya yang mengganggu kinerja pegawai. Terdapat beberapa aspek dalam pekerjaan yang berpotensi menjadi hambatan keorganisasian, yaitu keberadaan orang lain dan lingkungan fisik tempat bekerja. Pegawai yang mempersepsikan adanya hambatan keorganisasian yang tinggi cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaannya.

3. Variabel Peran

Peran merupakan pola perilaku yang dibutuhkan seseorang dalam organisasi, yang dapat dikaitkan dengan julukan atau posisi seseorang dalam pekerjaannya.

4. *Work family conflict*

Hal ini dapat terjadi apabila tuntutan dalam keluarga bertentangan dengan tuntutan di dalam pekerjaan. Masalah ini dapat dijumpai secara umum pada seseorang yang telah berkeluarga, terlebih di dalam keluarga dengan kedua orang tua yang bekerja dan keluarga dengan orang tua tunggal.

5. Beban Kerja

Beban kerja merupakan banyaknya tuntutan pekerjaan yang dipersepsikan pegawai. Hal ini menunjukkan semakin tinggi beban kerja yang dipersepsi pegawai, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja yang dimilikinya.

6. Kendali

Kendali merupakan kebebasan yang diberikan oleh pegawai untuk membuat keputusan mengenai pekerjaannya. Adapun otonomi merupakan suatu bentuk kendali yang terbatas hanya kepada tugas pegawai itu sendiri.

7. Jadwal Kerja

Beberapa organisasi memiliki jadwal kerja yang tidak standar. Empat jenis jadwal kerja tidak standar dan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai secara bermakna meliputi jadwal kerja fleksibel (*flexible work schedules*), giliran kerja panjang (*long shifts*), giliran malam (*night shifts*), serta kerja paruh waktu (*part-time work*).

2.1.4.4 Indikator *Job Satisfaction*

Indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja (Supriyanto & Machfudz, 2017), yaitu :

1. Kepuasan Finansial, merupakan faktor yang memiliki hubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi sistem dan besarnya gaji/upah, berbagai macam tunjangan, jaminan sosial, promosi, fasilitas yang diberikan, dan lain sebagainya.
2. Kepuasan Fisik, merupakan indikator yang berkaitan dengan kondisi fisik pegawai. Hal ini mencakup jenis pekerjaan yang digeluti, pengaturan waktu antara bekerja dan istirahat, keadaan suhu ruangan, sirkulasi udara, penerangan, perlengkapan kerja, kondisi kesehatan dan umur pegawai.
3. Kepuasan Sosial, merupakan indikator yang berkaitan dengan interaksi sosial yang terjalin antara sesama pegawai, dengan atasan maupun antar pegawai yang berbeda (jenis pekerjaan atau tingkatan jabatan), dan dengan

lingkungan sekitar perusahaan. Hubungan antar pegawai menjadi aspek penting dalam memenuhi kebutuhan spiritualnya. Pegawai akan terdorong dan termotivasi untuk bekerja secara optimal apabila kebutuhan spiritual ini dapat terpenuhi.

4. Kepuasan Psikologi, merupakan indikator yang berkaitan dengan keadaan jiwa pegawai. Hal ini mencakup ketenangan/ kedamaian dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, tingkat stress kerja serta keterampilan dan bakat.

Menurut (Suparno, 2019) memaparkan beberapa indikator sebuah perusahaan yang memiliki masalah mengenai ketidakpuasan kerja bagi pegawai, yaitu :

1. Jumlah pegawai yang absen bertambah
2. Masuk kantor terlambat
3. Pulang dari kantor lebih cepat
4. Sering ribut antar pegawai
5. Mengabaikan atau mencelakakan pegawai lain
6. Pengambilan keputusan dan perilaku yang buruk
7. Terjadinya kecelakaan kerja yang tidak biasa
8. Bertambah pemborosan dan kerusakan alat
9. Terlibat masalah pelanggaran hukum
10. Penampilan yang semakin buruk

Menurut (Abdus, 2017) kepuasan kerja seorang pegawai dapat diukur dengan beberapa hal berikut ini :

1. Isi pekerjaan, menampilkan pekerjaan yang aktual sehingga dapat dikontrol dengan baik
2. Organisasi dan manajemen
3. Supervisi
4. Kesempatan untuk maju
5. Kondisi pekerjaan
6. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti mendapatkan bonus/ insentif.

2.2. Kajian Penelitian Yang Relevan

Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini, terlihat pada table sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1.	(Suharnomo & Kartika, 2019)	<i>Leader-member Exchange, Job Satisfaction, Employee Engagement, and Employee Performance</i>	<i>Leader member exchange was found to have positive effect on employee engagement. Leader member exchange was also found significantly affect job satisfaction, and job satisfaction was found positively affect employee performance.</i>
2.	(Kustya & Nugraheni, 2020)	Analisis Pengaruh <i>Work Engagement</i> Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

		Sebagai Variabel Intervening	
3.	(Fonataba et al., 2021)	Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> Melalui <i>Work Motivation</i> Pada PT Wellgan Gemilang Group	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> pada PT Wellgan Gemilang Group.
4.	(Zulfa, 2021)	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>leader member exchange</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada PT Berlian Jasa Terminal Indonesia.
5.	(Hutama & Goenawan, 2017)	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel X Surabaya	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>leader member exchange</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Hotel X Surabaya.
6.	(Fitriani & Palupiningdyah, 2017)	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> , <i>Occupational Stress</i> Pada <i>Affective Commitment</i> Melalui <i>Job Satisfaction</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara <i>leader member exchange</i> terhadap <i>job satisfaction</i> .
7.	(Putri et al., 2021)	Pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap keterlibatan kerja: studi mengenai implementasi program kepemimpinan pada atasan di plant PT X	Hasil survei awal menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>leader member exchange</i> dan keterlibatan kerja pada karyawan di plant PT X

8.	(Kartika & Suharnomo, 2016)	Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Bahari Inn Tegal)	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Leader member exchange</i> berhubungan langsung dan positif berdampak pada kinerja pegawai. 2. <i>Leader member exchange</i> berhubungan langsung dan berdampak positif terhadap kepuasan kerja. 3. Keterlibatan karyawan berhubungan secara langsung dan positif terhadap kinerja karyawan. 4. Kepuasan kerja berhubungan langsung dan positif dengan kinerja karyawan 5. <i>Leader member exchange</i> berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan.
----	-----------------------------	---	--

2.3 Kerangka Konseptual

2.3.1 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Employee Performance*

Kepemimpinan adalah penggerak utama bagi seluruh sumber daya yang ada didalam suatu instansi baik swasta ataupun pemerintah. Seorang pemimpin dituntut memiliki tanggung jawab yang besar dan mampu memberikan arahan bagi para bawahan. Keberlangsungan organisasi dilihat dari cara seseorang pemimpin untuk memimpin dan mempengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan yang ditetapkan instansi. Interaksi yang sehat antara pemimpin dan bawahan akan mempengaruhi kinerja dari para pegawai bawahan. Pemimpin yang mampu menerapkan hubungan yang sesuai dengan karakteristik dan kepentingan

perusahaan organisasi, akan membuat bawahannya merasa nyaman dalam bekerja, sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh (Suharnomo & Kartika, 2019) dan (Hutama & Goenawan, 2017) yang menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.2 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Employee Performance*

Keterlibatan kerja merupakan inisiatif dan rasa tanggung jawab bersama yang dimiliki oleh individu pegawai. Keterlibatan kerja merupakan bentuk teori mengacu kepada keterlibatan kerja pegawai, kepuasan kerja, antusias, motivasi dan semangat pegawai dalam bekerja pada instansi organisasi. Menurut (Khan, 2011), menyatakan bahwa kinerja pegawai dapat meningkat ketika pegawai merasa bahwa mereka memiliki kewenangan lebih untuk mengambil keputusan di tempat kerja, memberikan kontribusi penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan mereka dan kewenangan memutuskan sendiri langkah kerja mereka, dengan kata lain, jika keterlibatan pegawai tinggi, maka dapat meningkatkan kinerja.

Hal di atas dapat didukung pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kustya & Nugraheni, 2020) dan (Septiadi, Sintaasih, & Wibawa 2017) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.3 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Employee Performance*

Kepuasan kerja adalah cerminan dari perasaan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang, serta aspek-aspek yang ada di pekerjaannya. Jika pegawai merasa puas atas pekerjaannya maka pegawai tersebut akan merasa senang dan terbebas dari rasa tertekan sehingga akan timbul rasa aman untuk tetap bekerja pada lingkungan kerjanya dan berpengaruh pada kinerja pegawai. Seperti yang diungkapkan oleh (Putu, 2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan kinerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan, artinya bahwa semakin tinggi kepuasan yang diterima pegawai maka berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang tinggi pula.

Hal diatas dapat didukung pada penelitian terdahulu yang dilakukan Hasil (Fonataba et al., 2021) dan (Anggraini, 2021) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.3.4 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Work Engagement*

Hubungan yang baik yang dilakukan oleh seorang pemimpin pada bawahan akan mempengaruhi kinerja dari pada pegawai. Pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahan dengan baik akan menimbulkan rasa emosional atau psikologi yang baik sesuai dengan kecakapan dan kemahiran pemimpin dalam mengelola hubungan baik tersebut. Keberhasilan suatu organisasi industri tidak hanya ditentukan oleh perilaku pegawai yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku pegawai yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behavior*).

Untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan perlu adanya komitmen organisasional yang dirasakan pegawai (Rejeki & Wulansari, 2015). Melalui komitmen organisasional dapat menumbuhkan suatu kerelaan dalam diri pegawai untuk bersedia melakukan kegiatan diluar tupoksi pekerjaan, melibatkan dirinya dalam mengambil tugas dengan keikutsertaan dalam keterlibatan kerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh (Putri et al., 2021) dan (Wulandari & Ratnaningsih, 2016) terdapat pengaruh yang signifikan antara *leader member exchange* dan keterlibatan kerja pada pegawai.

2.3.5 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Job Satisfaction*

Kepuasan kerja merupakan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja yang diciptakan antara atasan dan bawahan. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. *Leader member exchange* merupakan hubungan timbal balik yang melibatkan komunikasi antara pemimpin dan pegawai melalui keakraban antar satu dan lainnya, berkontribusi untuk sesama, saling setia dan mempunyai rasa hormat antar individu. Hubungan baik antara pemimpin dan pegawai diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai pada instansi. Hubungan yang dijalin oleh setiap pegawai dan pemimpin tentunya berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya (Hutama & Gunawan, 2017). Hubungan yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang baik pula, yang akan berdampak pada kinerja dan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh (Fitriani & Palupiningdyah, 2017) dan (Harahap & Amalia, 2017) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja.

2.3.6 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Work Engagement*

Pemimpin adalah seorang individu yang dapat memimpin dan mempengaruhi oranglain. Seorang pemimpin mampu memberikan arahan pada para pegawai bawahannya. Hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan dapat mempengaruhi suasana pada tempat kerja. Hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan akan membuat seorang pegawai akan melakukan suatu kegiatan apabila hal tersebut dianggap sebagai peran yang dimana akan menjadi peran tambahan tanpa melihat adanya imbalan. Perilaku keterlibatan kerja pegawai dapat ditunjukkan dengan melakukan kerja tambahan jika dibutuhkan oleh pemimpin, dan membantu turut serta dalam pemecahan masalah dan merasa bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut. Keterlibatan kerja dapat timbul dari kesukarelaan seorang pegawai. Kinerja pegawai memegang sebuah peranan yang penting karena maju atau mundurnya organisasi semua tergantung pada kinerja pegawai. Keterlibatan kerja dianggap berhubungan erat dengan kinerja.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Justina, Susetyo, Kananlua, 2019) dan (Alikasari & Suharnomo, 2017) *leader member exchange* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja pegawai.

2.3.7 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Job Satisfaction*

Suatu organisasi instansi dapat dikatakan sukses dan berhasil jika tujuan dan cita-cita yang diharapkan instansi tersebut dapat dicapai. Dalam mencapai target organisasi, sebuah instansi dipimpin oleh seorang yang cakap dan mampu dalam memimpin dan mempengaruhi oranglain. Seorang pemimpin mampu memberikan arahan pada para pegawai bawahannya. Menciptakan hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan, dikarenakan hal tersebut dapat mempengaruhi suasana pada tempat kerja. Hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan akan membuat seorang pegawai akan melakukan suatu kegiatan apabila hal tersebut dianggap sebagai peran yang dimana akan menjadi peran tambahan tanpa melihat adanya imbalan. Seorang akan merasa semangat dalam bekerja, dan akan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan. Jika tingkat kepuasan kerja pegawai terlihat cukup tinggi maka kinerja pegawai akan optimal. Kinerja pegawai memegang sebuah peranan yang penting karena maju atau mundurnya organisasi semua tergantung pada kinerja pegawai. Kepuasan kerja dianggap berhubungan erat dengan kinerja pegawai pada organisasi instansi.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Zulfa, 2021) dan (Amirudin, 2021) bahwa *leader member exchange* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai.

2.3.8 **Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Work Engagement* dan *Job Satisfaction***

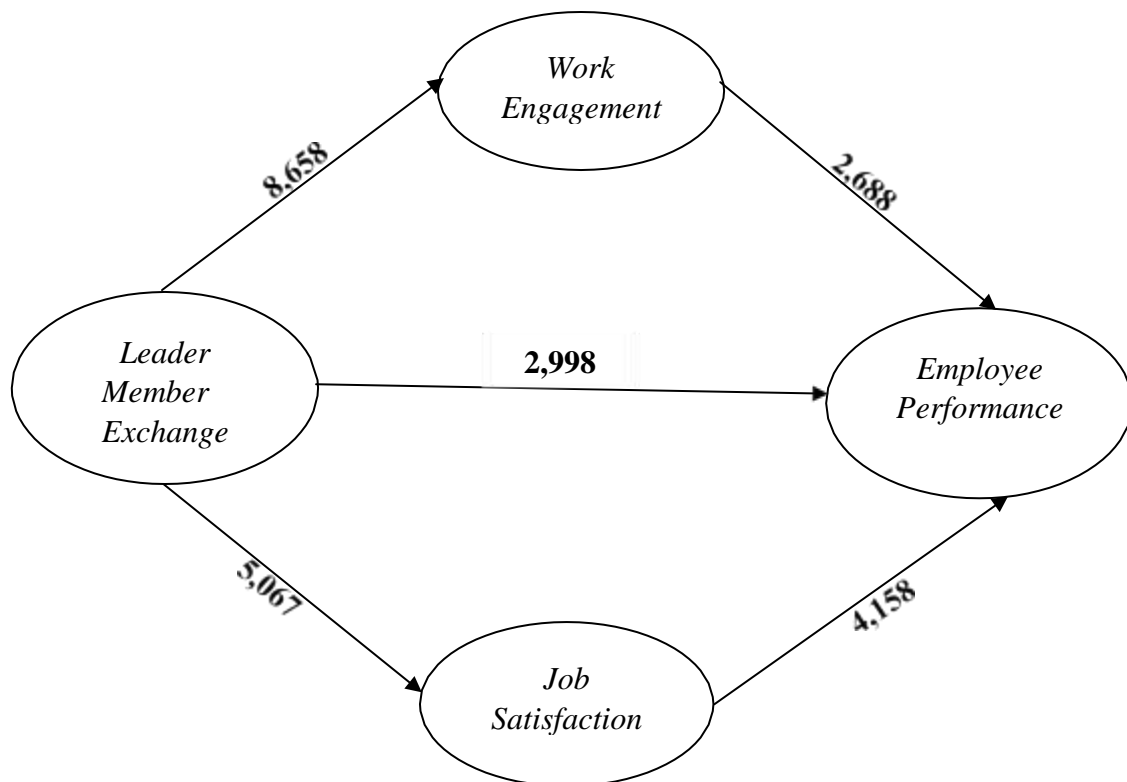
Hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan dapat mempengaruhi suasana pada tempat kerja. Hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan akan membuat seorang pegawai akan melakukan suatu kegiatan apabila hal tersebut dianggap sebagai peran yang dapat dilakukan oleh seorang pegawai, dimana akan menjadi peran tambahan tanpa melihat adanya imbalan ataupun merupakan jobdesk dari pegawai tersebut. Perilaku keterlibatan kerja pegawai dapat ditunjukkan dengan melakukan kerja tambahan jika dibutuhkan oleh pemimpin, dan membantu turut serta dalam pemecahan masalah dan merasa bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut. Keterlibatan kerja dapat timbul dari kesukarelaan seorang pegawai. Kinerja pegawai memegang sebuah peranan yang penting karena maju atau mundurnya organisasi semua tergantung pada kinerja pegawai. Keterlibatan kerja pegawai dianggap berhubungan erat dengan kinerja pegawai.

Dalam kepemimpinan seorang pemimpin yang memiliki hubungan yang baik dengan pegawai bawahan, maka seorang pegawai akan merasa bersemangat dalam bekerja, antusias dan akan merasa puas dalam melakukan pekerjaan yang dilakukan. Jika tingkat kepuasan kerja pegawai terlihat cukup tinggi maka kinerja pegawai akan optimal. Kepuasan kerja pegawai dianggap berhubungan erat dengan kinerja pegawai.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kartika & Suharnomo, 2016) bahwa *leader member exchange* berhubungan langsung dan positif berdampak pada kinerja pegawai. *Leader member exchange* berhubungan

langsung dan berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Keterlibatan pegawai berhubungan secara langsung dan positif terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berhubungan langsung dan positif dengan kinerja pegawai. *Leader member exchange* berpengaruh tidak langsung terhadap keterlibatan pegawai.

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan menyesuaikan pada penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan hubungan antara *leader member exchange* terhadap *employee performance* melalui *work engagement* dan *job satisfaction*, sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual
Sumber : Diolah Peneliti (2022)

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut pendapat ahli adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2018). Sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh positif dan signifikan *leader member exchange* terhadap *employee performance* pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan *work engagement* terhadap *employee performance* pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
3. Ada pengaruh positif dan signifikan *job satisfaction* terhadap *employee performance* pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
4. Ada pengaruh positif dan signifikan *leader member exchange* terhadap *work engagement* pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
5. Ada pengaruh positif dan signifikan *leader member exchange* terhadap *job satisfaction* pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

6. *Work engagement* dapat memediasi pengaruh antara *leader member exchange* terhadap *employee performance* pada Kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
7. *Job satisfaction* dapat memediasi pengaruh antara *leader member exchange* terhadap *employee performance* pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian *kuantitatif* yang menggunakan pendekatan *asosiatif* (pengaruh) yaitu pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2018). Hubungan yang digunakan dalam penelitian ini adalah hubungan kausal. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel eksogen yaitu *Leader Member Exchange* (X). Sedangkan yang menjadi variabel endogen yaitu *Employee Performance* (Y) serta variabel intervening yaitu *Work Engagement* (Z₁) dan *Job Satisfaction* (Z₂).

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan di kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan yang beralamat di Jl. Jendral Besar A.H. Nasution No.32, Pangkalan Masyhur, Kec. Medan Johor, Kota Medan, Sumatera Utara 20173.

3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu Penelitian dilaksanakan mulai bulan Maret – Agustus 2022. Rincian pelaksanaan penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

No.	Kegiatan Penelitian	Maret 2022				April 2022				Mei 2022				Juni 2022				Juli 2022				Agustus 2022			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul																								
2	Pra Riset																								
3	Penyusunan Proposal Penelitian																								
4	Seminar Proposal																								
5	Pelaksanaan penelitian b. Pengumpulan data c. Pengolahan data d. Analisa data e. Penyusunan hasil penelitian																								
6	Pembuatan laporan																								
7	Seminar Hasil																								
8	Perbaikan Tesis																								
9	Sidang Tertutup																								

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sedangkan (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2019) menyatakan populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian. Adapun populasi dari penelitian ini adalah pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan yang berjumlah 215 orang.

Tabel 3.2. Jumlah Pegawai BPPRD Kota Medan

No	Bagian	Jumlah
1	Sekretaris	12
2	Sub Bagian Keuangan	10
3	Sub Bagian Umum	59
4	Sub Bagian Penyusunan Program	36
5	Bidang Bea Perolehan Hak Atas Tanah, Pajak Bumi dan Bangunan	36
6	Bidang Hotel, Restoran dan Hiburan	27
7	Bidang Parkir, Reklame, Penerangan Jalan, Air, Tanah, Sarang Burung Walet dan Retribusi	15
8	Bidang Pengembangan, Pengendalian Pajak dan Retribusi Daerah	20
Jumlah		215

Sumber : Data Pegawai BPPRD Kota Medan 2021

3.3.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2012) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan (Arikunto, 2017). Dikarenakan pada penelitian ini terdapat lebih dari 200 populasi, maka ukuran sampe diambil dengan menggunakan rumus Slovin.

Dengan rumus :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{215}{1 + 215(0,05)^2}$$

$$n = \frac{215}{1 + 215(0,0025)}$$

$$n = \frac{215}{1 + 0,5375}$$

$$n = \frac{215}{1,5375}$$

$$n = 139,83 \text{ atau } 140 \text{ Sampel (Pegawai)}$$

Tabel 3.3. Sampel Jumlah Pegawai BPPRD Kota Medan

No.	Bagian	Jumlah
1	Sekretaris	7
2	Sub Bagian Keuangan	8
3	Sub Bagian Umum	39
4	Sub Bagian Penyusunan Program	23
5	Bidang Bea Perolehan Hak Atas Tanah, Pajak Bumi dan Bangunan	22
6	Bidang Hotel, Restoran dan Hiburan	14
7	Bidang Parkir, Reklame, Penerangan Jalan, Air Tanah, Sarang Burung Walet dan Retribusi	12
8	Bidang Pengembangan, Pengendalian Pajak dan Retribusi Daerah	15
Jumlah		140

Sumber : Data Pegawai BPPRD Kota Medan 2021

3.4 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah pembelajaran lebih lanjut mengenai definisi konsep yang dikelompokkan dalam bentuk variabel sebagai petunjuk untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dalam suatu penelitian. Adapun yang menjadi definisi operasional pada penelitian ini dapat dilihat pada table 3.4. dibawah ini :

Tabel 3.4. Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	<i>Employee Performance</i> (Y)	Kinerja pegawai adalah hasil dari proses yang dilakukan dalam sebuah pekerjaan yang dilakukan pegawai dengan kualitas dan kuantitas yang secara konsisten dari waktu ke waktu baik yang dilakukan oleh institusi perusahaan <i>profit</i> maupun <i>non profit</i>	1. Ketepatan Penyelesaian Tugas 2. Kesesuaian Jam Kerja 3. Tingkat Kehadiran 4. Kerja Sama Antar Pegawai 5. Kepuasan Kerja Sumber : (Setiawan & Dewi, 2014)
2	<i>Leader Member Exchange</i> (X)	<i>Leader member exchange</i> adalah hubungan antara pemimpin dan pegawai dan sebaliknya dari waktu	1. Afeksi 2. Kontribusi 3. Loyalitas 4. Respek

		ke waktu yang menghubungkan komunikasi dan psikologis seperti rasa setia, hormat menghormati, loyalitas, motivasi antara satu dan lainnya serta dapat meningkatkan kinerja pegawai pada organisasi instansi	Sumber : (Liden & Maslyn, 1998)
3	<i>Work Engagement</i> (Z ₁)	Keterlibatan kerja adalah teori yang mengacu kepada keterlibatan kerja pegawai, kepuasan kerja, antusias, motivasi dan semangat pegawai dalam bekerja pada instansi organisasi.	1. <i>Vigour</i> 2. <i>Dedication</i> 3. <i>Absorption</i> Sumber : (Schaufeli & Bakker, 2017)
4	<i>Job Satisfaction</i> (Z ₂)	Kepuasan kerja adalah cerminan dari perasaan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang, serta aspek-aspek yang ada di pekerjaannya. Jika pegawai merasa puas atas pekerjaannya maka pegawai tersebut akan merasa senang dan terbebas dari rasa tertekan sehingga akan timbul rasa aman untuk tetap bekerja pada lingkungan kerjanya.	1. Kepuasan Finansial 2. Kepuasan Fisik 3. Kepuasan Sosial 4. Kepuasan Psikologi Sumber : (Supriyanto & Machfudz, 2017)

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung,

2019) ada 2 alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Dokumentasi, Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2019) Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya - karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain.
2. Kuisisioner/angket, Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2019) kuesioner merupakan pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala *likert* yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai :

Tabel 3.5. Skala *Likert*

No	Pertanyaan	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2019)

3.6 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran

terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian di jabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan dirahankan untuk mendeskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2018). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu, analisis model pengukuran (*outer model*), yakni realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Kedua adalah analisis model struktural (*inner model*), yakni koefisien determinasi (*R-square*), *F-square*. Pengujian hipotesis yakni, pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut :

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis(outer model)* menggunakan dua pengujian, yaitu *Construct reliability and validity* dan *Discriminant validity*.

3.6.1.1 Construct reliability and validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria

validitas dan reliabilitas konstruk dilihat dari *composite reliability* adalah > 0.6 (Juliandi, 2018).

2.1.2.3 Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Jika nilai $HTMT < 0.90$ maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

2.1.3 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan dua pengujian antara lain *R-square, F-square*. Pengujian hipotesis yakni *direct effect; indirect effect* dan *total effect* (Juliandi, 2018).

3.6.2.1 R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* sebagai berikut :

1. Jika nilai (adjusted) = 0.75 model adalah substansial (kuat)
2. Jika nilai (adjusted) = 0.50 model adalah moderate (sedang)
3. Jika nilai (adjusted) = 0.25 model adalah lemah (buruk)

(Juliandi, 2018).

3.6.2.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai = 0.02 efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Jika nilai = 0.15 efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Jika nilai = 0.35 efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, yaitu *direct effect*, *indirect effect*, dan *total effect*.

1. *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat didalam bagian dibawah ini :

a. Koefisien jalur (*path coefficient*)

Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik, dan jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

b. Nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*)

Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan dan Jika nilai *P- Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

2. Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah :

- a. Jika nilai *P-Values* < 0.05 maka signifikan, artinya variabel mediator (Z1 dan Z2 / *Work engagement & Job satisfaction*) memediasi pengaruh variabel eksogen (X/ *Leader member exchange*) terhadap variabel endogen (Y/ *Employee performance*). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
- b. Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator

(Z1 dan Z2 / *Work engagement & Job satisfaction*) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X/ *Leader member exchange*) terhadap variabel endogen (Y/ *Employee performance*). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

3. Total Effect (Pengaruh Total)

Total effect merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Pada penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel *Leader Member Exchange* (X), 8 pernyataan untuk variabel *Employee Performance* (Y), 9 pernyataan untuk variabel *Work Engagement* (Z₁) dan 8 *Job Satisfaction* (Z₂). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 140 pegawai Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan, yang disebarakan seluruhnya dan kembali kepada peneliti yaitu 140 angket.

4.1.2 Karakteristik Responden

Hasil Demografi Karakteristik Responden Dengan Menggunakan Software SPSS for Windows pada 140 responden adalah sebagai berikut :

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan jenis kelamin dari 140 responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1
Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	56	40.00%
Perempuan	84	60.00%
Jumlah	140	100.00%

Sumber : Data Diolah 2022

Berdasarkan hasil pengolahan analisis demografi yang ditunjukkan tabel 4.1, terlihat bahwa pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan yang menjadi responden penelitian ini sebagian besar adalah berjenis kelamin perempuan, yaitu sebanyak 84 responden (60%), sedangkan pada jenis kelamin laki-laki sebanyak 56 responden (40%).

4.1.2.2 Usia

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan usia dari 140 responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2
Deskriptif Responden Berdasarkan Usia

Rentang Usia	Frekuensi	Persentase
<30 Tahun	41	29.29%
30 - 39 Tahun	49	35.00%
40 - 50 Tahun	22	15.71%
> 50 Tahun	28	20.00%

Sumber : Data Diolah Tahun 2022

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa usia responden yaitu pada rentang usia, mayoritas responden penelitian ini pada usia 30 – 39 tahun dan <30 Tahun yaitu masing masing sebanyak 49 responden (35%) dan 41 responden (29.29%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dengan usia 30-39 tahun akan lebih semangat dan lebih produktif dalam melakukan pekerjaannya. Dengan dominannya usia produktif pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan akan berdampak pada terselenggaranya lebih maksimal pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

4.1.2.3 Pendidikan

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan pendidikan dari 140 responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Deskriptif Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SMA	22	15.71%
D3	47	33.57%
Sarjana (S1)	49	35.00%
Magister (S2)	18	12.86%
Doktor (S3)	4	2.86%

Sumber : Data Diolah Tahun 2022

Pada Pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki Pendidikan terakhir yaitu Sarjana (S1) sebanyak 49 responden (35%), lalu pada Diploma (D3) yaitu sebanyak 47 responden (33,57%), pada SMA sebanyak 22 responden (15,71%), Magister (S2) sebanyak 18 responden (12,86%), dan Doktor (S3) sebanyak 4 responden (2.86%) dimana dengan pendidikan pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan yang mayoritas sarjana menunjukkan bahwa kompetensi pegawai dalam melakukan pekerjaan cukup tinggi.

4.1.2.4 Status Pernikahan

Tingkat persentase golongan/kepankatan responden dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 4.4
Deskriptif Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan	Frekuensi	Persentase
Sudah	92	65.71%
Belum	48	34.29%

Sumber : Data Diolah Tahun 2022

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, diketahui bahwa mayoritas responden telah menikah sebanyak 92 responden (65.71%), sedangkan yang belum menikah sebanyak 48 responden (34.29%). Status pernikahan pegawai akan mempengaruhi kontribusi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, misalnya pegawai yang berstatus masih lajang akan lebih mau melaksanakan pekerjaan kantor diluar jam pekerjaan (lembur), sehingga kinerja pegawai akan meningkat. Berbeda dengan pegawai dengan status yang sudah menikah atau berkeluarga akan cenderung mempertimbangkan waktu untuk keluarga dan waktu untuk bekerja pada Kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

4.1.3 Jawaban Responden

4.1.3.1 *Employee Performance* (Y)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel *employee performance* yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.5
Skor Angket Variabel *Employee Performance* (Y)

No.	Jawaban (Y)											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	140	%
1	40	28.6	72	51.4	14	10.0	13	9.3	1	0.7	140	100%
2	37	26.4	72	51.4	21	15.0	10	7.1	0	0.0	140	100%
3	33	23.6	72	51.4	24	17.1	11	7.9	0	0.0	140	100%
4	37	26.4	67	47.9	24	17.1	12	8.6	0	0.0	140	100%
5	49	35.0	56	40.0	23	16.4	11	7.9	1	0.7	140	100%
6	22	15.7	70	50.0	32	22.9	15	10.7	1	0.7	140	100%
7	40	28.6	68	48.6	13	9.3	18	12.9	1	0.7	140	100%
8	36	25.7	77	55.0	20	14.3	7	5.0	0	0.0	140	100%

Sumber : Data Diolah 2022

Dari tabel 4.5 diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden mengenai pernyataan “dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cermat dan teliti”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 72 pegawai dengan persentase 51.4%.
2. Jawaban responden mengenai pernyataan “mampu meminimalisir kesalahan dalam bekerja”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 72 pegawai dengan persentase 51.4%.
3. Jawaban responden mengenai pernyataan “mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 72 pegawai dengan persentase 51,4%.
4. Jawaban responden mengenai pernyataan “mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 67 pegawai dengan persentase 47.9%.
5. Jawaban responden mengenai pernyataan “selalu hadir tepat waktu”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 56 pegawai dengan persentase 40.0%.
6. Jawaban responden mengenai pernyataan “selalu hadir dan bersedia ketika dibutuhkan oleh pemimpin dan juga rekan kerja yang membutuhkan”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 70 pegawai dengan persentase 50.0%.
7. Jawaban responden mengenai pernyataan “berinisiatif untuk membantu rekan kerja ketika membutuhkan menyelesaikan pekerjaan selalu berdiskusi dengan

rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 68 pegawai dengan persentase 48.6%.

8. Jawaban responden mengenai pernyataan” merasa puas dengan tanggung jawab dalam beban kerja yang diberikan kepada saya”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 77 pegawai dengan persentase 55.0%.

Dari data diatas menunjukkan bahwasannya pada prinsipnya kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan belum cukup baik, terbukti dengan jawaban angket dengan mengarah kepada setuju yang lebih kurang 50% yang mana dapat diartikan kinerja tidak baik.

1.1.2.2 *Leader Member Exchange (X)*

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel *leader member exchange* yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.6
Skor Angket Variabel *Leader Mmember Exchange* (X)

No.	Jawaban (X)											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	140	%
1	45	32.1	65	46.4	14	10.0	16	11.4	0	0.0	140	100%
2	47	33.6	72	51.4	10	7.1	11	7.9	0	0.0	140	100%
3	31	22.1	82	58.6	15	10.7	12	8.6	0	0.0	140	100%
4	31	22.1	77	55.0	19	13.6	13	9.3	0	0.0	140	100%
5	52	37.1	59	42.1	18	12.9	11	7.9	0	0.0	140	100%
6	40	28.6	69	49.3	15	10.7	16	11.4	0	0.0	140	100%
7	36	25.7	76	54.3	18	12.9	10	7.1	0	0.0	140	100%
8	43	30.7	61	43.6	21	15.0	14	10.0	1	0.7	140	100%

Sumber : Data Diolah 2022

Dari tabel 4.6 diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden mengenai pernyataan “memiliki perasaan menyukai atasan saya sebagai sosok pribadi yang baik”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 65 pegawai dengan persentase 46.4%.
2. Jawaban responden mengenai pernyataan “atasan saya adalah orang yang sangat menyenangkan untuk diajak bekerja sama menyelesaikan pekerjaan”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 72 pegawai dengan persentase 51.4%.
3. Jawaban responden mengenai pernyataan “atasan akan melindungi saya dari atasan yang lebih tinggi mengenai masalah yang sedang saya hadapi”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 82 pegawai dengan persentase 58.6%.

4. Jawaban responden mengenai pernyataan “atasan saya akan membela saya di depan orang lain jika saya mengakui kesalahan saya” mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 77 pegawai dengan persentase 55.0%.
5. Jawaban responden mengenai pernyataan “bersedia melakukan pekerjaan untuk atasan saya meskipun pekerjaan tersebut bukan tanggung jawab saya”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 59 pegawai dengan persentase 42.1%.
6. Jawaban responden mengenai pernyataan “bersedia untuk melakukan pekerjaan tambahan diluar tanggung jawab saya untuk kepentingan kelompok kerja saya”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 69 pegawai dengan persentase 49.3%.
7. Jawaban responden mengenai pernyataan “terkesan terhadap pengetahuan yang dimiliki atasan saya dalam menyelesaikan pekerjaannya”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 76 pegawai dengan persentase 54.3%.
8. Jawaban responden mengenai pernyataan “menghormati pengetahuan atasan saya dan kompetensinya dalam pekerjaan”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 61 pegawai dengan persentase 43.6%.

Dari data diatas menunjukkan bahwasannya pada prinsipnya *leader member exchange* pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan belum cukup baik, terbukti dengan jawaban angket dengan mengarah kepada setuju yang lebih kurang 50,11% yang mana dapat diartikan kinerja mereka tidak baik.

1.1.2.3 Work Engagement (Z_1)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel *work engagement* yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 4.7
Skor Angket Variabel *Work Engagement* (Z_1)

No.	Jawaban (Z_1)											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	140	%
	1	49	35.0	65	46.4	16	11.4	10	7.1	0	0.0	140
2	33	23.6	81	57.9	14	10.0	11	7.9	1	0.7	140	100%
3	50	35.7	54	38.6	18	12.9	12	8.6	6	4.3	140	100%
4	39	27.9	67	47.9	15	10.7	14	10.0	5	3.6	140	100%
5	26	18.6	75	53.6	25	17.9	13	9.3	1	0.7	140	100%
6	25	17.9	86	61.4	13	9.3	15	10.7	1	0.7	140	100%
7	49	35.0	62	44.3	14	10.0	14	10.0	1	0.7	140	100%
8	33	23.6	78	55.7	14	10.0	14	10.0	1	0.7	140	100%
9	50	35.7	60	42.9	12	8.6	12	8.6	6	4.3	140	100%

Sumber : Data Diolah 2022

Dari tabel 4.7 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden mengenai pernyataan “merasa bersemangat ketika bekerja tentang merasa puas atas hasil kerja”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 65 pegawai dengan persentase 46.4%.
2. Jawaban responden mengenai pernyataan “mengerahkan seluruh energi untuk menyelesaikan pekerjaan tentang”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 81 pegawai dengan persentase 57.9 %.
3. Jawaban responden mengenai pernyataan “tidak mudah menyerah ketika menemukan hal yang sulit ketika bekerja”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 54 pegawai dengan persentase 38.6%.

4. Jawaban responden mengenai pernyataan “merasa antusias dengan pekerjaan yang dikerjakan”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 67 pegawai dengan persentase 47.9%.
5. Jawaban responden mengenai pernyataan “merasa pekerjaan yang dikerjakan bermakna dan menginspirasi”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 75 pegawai dengan persentase 53.6%.
6. Jawaban responden mengenai pernyataan “merasa pekerjaan yang saya kerjakan menantang untuk saya”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 86 pegawai dengan persentase 61.4%.
7. Jawaban responden mengenai pernyataan “mengerjakan setiap pekerjaan yang diberikan”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 62 pegawai dengan persentase 44.3 %.
8. Jawaban responden mengenai pernyataan “merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 78 pegawai dengan persentase 55.7%.
9. Jawaban responden mengenai pernyataan “merasa bahagia ketika bekerja secara intens”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 60 pegawai dengan persentase 42.9%.

Dari data diatas menunjukkan bahwasannya pada prinsipnya *Work engagement* pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan belum cukup baik, terbukti dengan jawaban angket dengan mengarah kepada setuju yang lebih kurang 49% yang mana dapat diartikan kinerja mereka tidak baik.

1.1.2.4 Job Satisfaction (Z_2)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel *job satisfaction* yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 4.8
Skor Angket Variabel *Job Satisfaction* (Z_2)

No.	Jawaban (Z_2)											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	140	%
	1	36	25.7	64	45.7	25	17.9	15	10.7	0	0.0	140
2	45	32.1	53	37.9	20	14.3	19	13.6	3	2.1	140	100%
3	40	28.6	66	47.1	15	10.7	17	12.1	2	1.4	140	100%
4	52	37.1	48	34.3	18	12.9	21	15.0	1	0.7	140	100%
5	45	32.1	69	49.3	10	7.1	16	11.4	0	0.0	140	100%
6	42	30.0	64	45.7	22	15.7	11	7.9	1	0.7	140	100%
7	24	17.1	76	54.3	22	15.7	16	11.4	2	1.4	140	100%
8	26	18.6	69	49.3	30	21.4	13	9.3	2	1.4	140	100%

Sumber : Data Diolah 2022

Dari tabel 4.8 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden mengenai pernyataan ”merasa puas menerima gaji sesuai dengan harapan saya dan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 64 pegawai dengan persentase 45.7%.
2. Jawaban responden mengenai pernyataan “merasa puas karena menerima kenaikan gaji berdasarkan prestasi kerja dan tanggung jawab saya terhadap pekerjaan”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 53 pegawai dengan persentase 37.9%.
3. Jawaban responden mengenai pernyataan merasa puas dengan kondisi pekerjaan dalam perusahaan yang membuat saya nyaman bekerja, mayoritas

responden menjawab “setuju” sebanyak 66 pegawai dengan persentase 47.1 %.

4. Jawaban responden mengenai pernyataan “merasa puas saat bekerja karena dapat menggunakan teknologi terbaru dalam bekerja”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 48 pegawai dengan persentase 34.3%.
5. Jawaban responden mengenai pernyataan “senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 69 pegawai dengan persentase 49.3%.
6. Jawaban responden mengenai pernyataan “senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis satu dengan lainnya”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 64 pegawai dengan persentase 45.7%.
7. Jawaban responden mengenai pernyataan “merasa percaya diri dan positif terhadap diri sendiri ketika menerima tugas dan tanggung jawab dari pekerjaan.”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 76 pegawai dengan persentase 54.3%.
8. Jawaban responden mengenai pernyataan “merasa percaya diri dan positif terhadap diri sendiri ketika menerima tugas dan tanggung jawab dari pekerjaan”, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 69 pegawai dengan persentase 49.3%.

Dari data diatas menunjukkan bahwasannya pada prinsipnya *job satisfaction* pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan

belum cukup baik, terbukti dengan jawaban angket dengan mengarah kepada setuju, lebih kurang 47% yang mana dapat diartikan kinerja mereka tidak baik.

4.1.4 Analisis Outer Model

4.1.4.1 Uji Validitas

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi, validitas konvergen dinilai berdasarkan *loading factor* serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE). *Rule of thumb* yang digunakan dalam uji validitas konvergen adalah nilai *loading factor* > 0,5 serta nilai AVE > 0,5 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil AVE disajikan pada Tabel 4.10 dan hasil *outer loading* pada Tabel 4.12 berikut ini :

Tabel 4.9
Hasil AVE (*Average Variant Extracted*)

Variabel Laten	Average Variance Extracted (AVE)
Employee Performance (Y)	0.687
Job Satisfaction (Z ₂)	0.597
Leader Member Exchange (X)	0.596
Work Engagement (Z ₁)	0.72

(Sumber : Data Diolah, 2022)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai AVE setiap variabel adalah lebih besar dari 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel atau konstruk yang digunakan adalah valid. Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE untuk *leader member exchange* sebesar 0,596, *work engagement* sebesar 0,720. Sementara untuk *job satisfaction* dan *employee performance* masing-masing sebesar 0,597 dan 0,687. Keempat variabel memiliki AVE yang berada

diatas 0,5 sehingga konstruk memiliki *convergent validity* yang baik dimana variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya. Hasil uji validitas diskriminan disajikan pada Tabel 4.11 berikut ini :

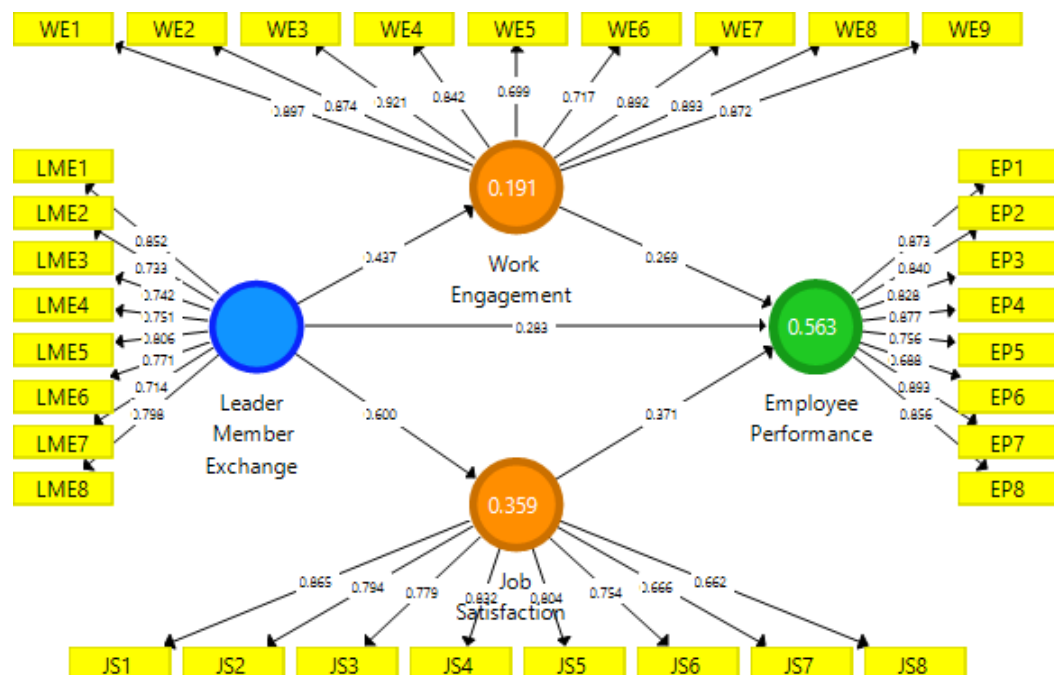
Tabel 4.10 Discriminant Validity

Indikator	Employee Performance	Job Satisfaction	Leader Member Exchange	Work Engagement	Hasil Uji
Employee Performance (Y)					
EP1	0.873	0.515	0.452	0.47	Valid
EP2	0.84	0.503	0.514	0.487	Valid
EP3	0.828	0.555	0.495	0.388	Valid
EP4	0.877	0.594	0.539	0.465	Valid
EP5	0.756	0.54	0.575	0.448	Valid
EP6	0.688	0.517	0.522	0.362	Valid
EP7	0.893	0.522	0.549	0.512	Valid
EP8	0.856	0.539	0.472	0.433	Valid
Job Satisfaction (Z₂)					
JS1	0.555	0.865	0.515	0.388	Valid
JS2	0.466	0.794	0.467	0.355	Valid
JS3	0.511	0.779	0.448	0.223	Valid
JS4	0.564	0.832	0.611	0.347	Valid
JS5	0.571	0.804	0.48	0.354	Valid
JS6	0.457	0.754	0.499	0.3	Valid
JS7	0.381	0.666	0.31	0.172	Valid
JS8	0.467	0.662	0.289	0.263	Valid
Leader Member Exchange (X)					
LME1	0.6	0.586	0.852	0.467	Valid
LME2	0.493	0.53	0.733	0.281	Valid
LME3	0.461	0.435	0.742	0.261	Valid
LME4	0.364	0.414	0.751	0.331	Valid
LME5	0.528	0.467	0.806	0.391	Valid
LME6	0.489	0.452	0.771	0.406	Valid
LME7	0.405	0.315	0.714	0.203	Valid
LME8	0.455	0.438	0.798	0.289	Valid
Work Engagement (Z₁)					
WE1	0.515	0.34	0.334	0.897	Valid
WE2	0.473	0.261	0.378	0.874	Valid
WE3	0.476	0.363	0.412	0.921	Valid
WE4	0.44	0.358	0.391	0.842	Valid
WE5	0.342	0.327	0.32	0.699	Valid
WE6	0.36	0.377	0.315	0.717	Valid
WE7	0.549	0.388	0.406	0.892	Valid
WE8	0.498	0.299	0.423	0.893	Valid
WE9	0.429	0.333	0.345	0.872	Valid

Sumber : Data Diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *discriminant validity* atau *loading factor* employee performance untuk EP1 adalah 0,873. Korelasi indikator EP1 tersebut lebih tinggi dibandingkan pada *work engagement*, yaitu sebesar 0,470 terlebih pada *leader member exchange* 0,452 dan pada *job satisfaction* sebesar 0,515. Korelasi indikator LME1 lebih tinggi pada *leader member exchange* sebesar 0,852 dibandingkan pada *work engagement* 0,467 dan pada *job satisfaction* sebesar 0,586 serta pada *employee performance* 0,60 demikian seterusnya. Semua nilai *loading factor* untuk tiap variabel memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan variabelnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Demikian pula dengan indikator -indikator tiap variabelnya. Ini menunjukkan bahwa penempatan indikator pada tiap variabelnya telah tepat.

Hasil pengujian *auter loding* dapat digambarkan pada gambar dibawah ini :



Gambar 4.1 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model

Hasil perhitungan dapat dilihat bahwa loading factor untuk *leader member exchange* diantaranya untuk LME1 sebesar 0,852; LME2 sebesar 0,733; dan LME3 sebesar 0,742. Untuk Variabel Z1 (*work engagement*), dapat dilihat bahwa loading factor untuk WE1 sebesar 0,897; WE2 sebesar 0,874; WE3 sebesar 0,921 dan seterusnya.

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa seluruh loading bernilai lebih dari 0,5 sehingga tidak perlu disisihkan. Dengan demikian, tiap indikator telah valid untuk menjelaskan masing-masing laten variabelnya yaitu *leader member exchange*, *work engagement*, *Job satisfaction* dan *employee performance*.

Selain menunjukkan validitas item dari masing-masing indikator, loading factor juga menunjukkan besarnya kontribusi tiap indikator pada faktornya. Untuk *leader member exchange*, indikator yang memiliki loading paling besar adalah LME1. Sedangkan untuk *work engagement*, loading factor terbesar yaitu WE1. Untuk indikator pada *job satisfaction*, loading factor terbesar yaitu JS1. Indikator pada *employee performance*, loading factor terbesar yaitu EP7.

4.1.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,6 serta nilai *cronbach's alpha*

lebih besar dari 0,6. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,60$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi. Hasil uji reliabilitas kedua metode dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.11
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Laten	Composite Reliability
Employee Performance	0.946
Job Satisfaction	0.922
Leader Member Exchange	0.922
Work Engagement	0.958

Sumber : Data Diolah, 2022

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.12 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* $> 0,60$. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel.

4.1.5 Uji Inner Model

R-square adalah ukuran proporsi variasi nilai yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen) ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Hasil *r-square* untuk variabel laten endogen sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah substansial (baik); 0,50 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah moderat (sedang) dan 0,25 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut :

Tabel 4.12
Hasil Uji R-Square

Dependen Variabel	R Square	R Square Adjusted
Employee Performance (Y)	0.563	0.553
Work Engagement (Z ₁)	0.191	0.185
Job Satisfaction (Z ₂)	0.359	0.355

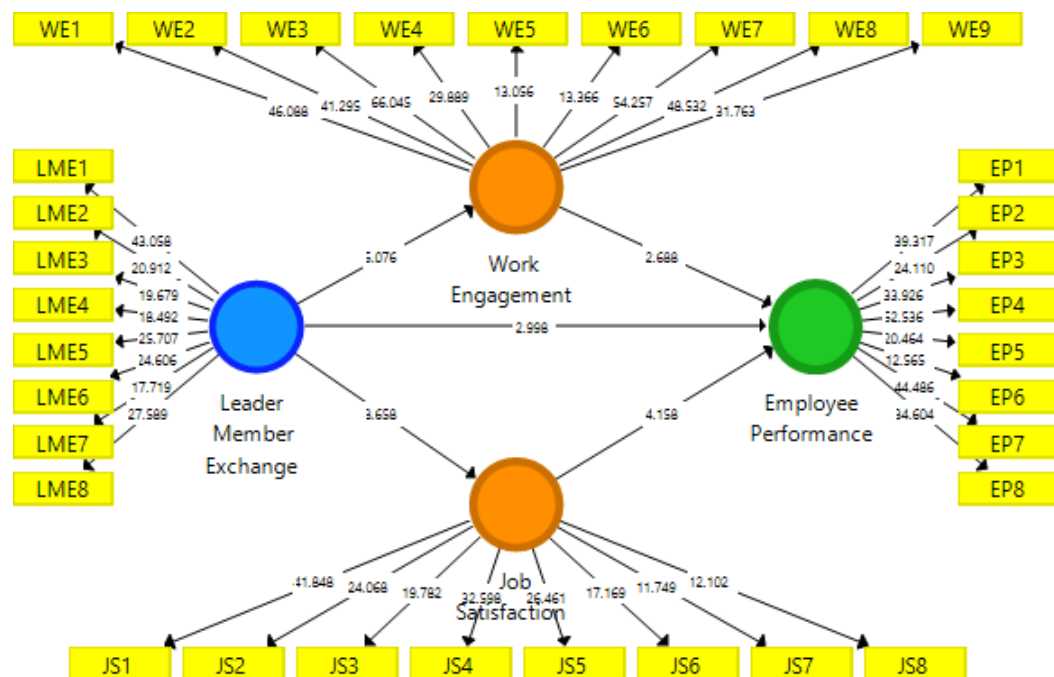
Sumber : PLS 3.00

Dari tabel 4.12 di atas diketahui bahwa pengaruh *leader member exchange* (X), *work engagement* (Z₁) dan *job satisfaction* (Z₂) terhadap *employee performance* (Y) dengan nilai r-square 0,563 mengindikasikan bahwa variasi nilai Y mampu dijelaskan oleh variasi nilai X, Z₁ dan Z₂ sebesar 56,3% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah moderat (sedang), dan 43,7% dipengaruhi oleh variabel lain, selanjutnya pengaruh X terhadap Z₁ dengan nilai r-square 0,191 mengindikasikan bahwa variasi nilai Z₁ mampu dijelaskan oleh variasi nilai X sebesar 19,1 dan 80,9% dipengaruhi oleh variabel lain, dan pengaruh X dan Z₁ terhadap Z₂ dengan nilai r-square 0,359 mengindikasikan bahwa variasi nilai Z₂ mampu dijelaskan oleh variasi nilai X dan Z₁ sebesar 35,9% dan 64,1% dipengaruhi oleh variabel lain.

4.1.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh

langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smart PLS 3.0, gambar hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar *path coefficient* berikut ini :



Gambar 4.2
Path Coefficient

4.1.6.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel *path coefficient* berikut ini :

Tabel 4.13
Path Coefficient

Hipotesis	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Job Satisfaction -> Employee Performance	0.371	0.089	4.158	0.000
Leader Member Exchange -> Employee Performance	0.283	0.095	2.998	0.003
Leader Member Exchange -> Job Satisfaction	0.600	0.069	8.658	0.000
Leader Member Exchange -> Work Engagement	0.437	0.086	5.076	0.000
Work Engagement -> Employee Performance	0.269	0.100	2.688	0.007

Sumber : PLS 3.00

Berdasarkan Tabel 4.14, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh *leader member exchange* terhadap *employee performance* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,283. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin baik *leader member exchange* maka semakin baik pula *employee performance*. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,003 < 0,05$, berarti *leader member exchange* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance* pada Kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
2. Pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,269. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin baik *work engagement* maka semakin baik pula *employee performance*. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,007 < 0,05$, berarti *work engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance* pada Kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

3. Pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,371. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin baik *job satisfaction* maka semakin baik pula *employee performance*. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti *job satisfaction* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance* pada Kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
4. Pengaruh *leader member exchange* terhadap *work engagement* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,437. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin baik *leader member exchange* maka semakin baik pula *work engagement*. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti *leader member exchange* berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement* pada Kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
5. Pengaruh *leader member exchange* terhadap *job satisfaction* sebesar 0,600. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin baik *leader member exchange* maka semakin baik pula *job satisfaction*. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti *leader member exchange* berpengaruh secara signifikan terhadap *job satisfaction* pada Kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

4.1.6.2 Pengujian Secara Tidak Langsung

Adapun pengaruh tidak langsung diantara variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini dapat dikemukakan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.14
Specific Indirect Effects

Hipotesis	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Leader Member Exchange -> Job Satisfaction -> Employee Performance	0.223	0.059	3.775	0.000
Leader Member Exchange -> Work Engagement -> Employee Performance	0.118	0.051	2.299	0.022

Sumber : PLS 3.00

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Besarnya pengaruh *leader member exchange* terhadap *employee performance* dimediasi *job satisfaction* sebesar 0,223. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari *leader member exchange* terhadap *employee performance* dimediasi *job satisfaction*. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin baik *leader member exchange* maka semakin baik pula *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*.
2. Besarnya pengaruh *leader member exchange* terhadap *employee performance* dimediasi *work engagement* sebesar 0,118. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari *leader member exchange* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *work*

engagement. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,022 < 0,05$. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin baik *leader member exchange* maka semakin baik pula *employee performance* dimediasi oleh *work engagement*.

4.1.6.3 Total Effects

Adapun hasil analisis *total effects* pada penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.15
Total Effects

Hipotesis	T Statistics	
	Direct Effects	Indirect Effects
<i>Leader Member Exchange -> Work Engagement</i>	5,076	
<i>Leader Member Exchange -> Work Engagement -> Employee Performance</i>		2,299
<i>Leader Member Exchange -> Job Satisfaction</i>	8,658	
<i>Leader Member Exchange -> Job Satisfaction -> Employee Performance</i>		3,775

Sumber : PLS 3.00

Berdasarkan tabel *total effects* diatas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Sehubungan lebih besar T statistik pengaruh langsung dari pada tidak langsung dengan nilai sebesar $5,076 > 2,299$ maka *work engagement* tidak perlu memediasi pengaruh dari *leader member exchange* terhadap *employee performance* pada kantor BPPRD Kota Medan.
2. Sehubungan lebih besar T statistik pengaruh langsung dari pada tidak langsung dengan nilai sebesar $8,658 > 3,775$ maka *job satisfaction* tidak perlu memediasi pengaruh dari *leader member exchange* terhadap *employee performance* pada kantor BPPRD Kota Medan.

Hal ini dapat dilihat berdasarkan selisih nilai T statistik antara *direct effects* dan *indirect effects* yang cukup jauh. Hasil ini telah mengindikasikan bahwa variabel *leader member exchange* dapat berpengaruh langsung terhadap variabel *employee performance* secara lebih efektif.

4.2 Pembahasan

Berikut ini ada tujuh bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

4.2.1 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Employee Performance*

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh *leader member exchange* terhadap *employee performance* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,283.

Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,003 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Suharnomo & Kartika, 2019) dan (Hutama & Goenawan, 2017) yang menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* dan tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Zulfa, 2021) mengatakan bahwa *leader member exchange* tidak memiliki pengaruh terhadap *employee performance*.

Hal ini menunjukkan bahwa *leader member exchange* mampu meningkatkan *employee performance* pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan, dimana dengan kesesuaian hubungan kepemimpinan anggota pegawai dengan baik dan berkualitas maka para pegawai akan lebih giat dalam melakukan pekerjaannya, dengan demikian maka *employee performance* akan semakin meningkat pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan .

Dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*. Dapat diartikan bahwa, semakin bagus tingkat *leader member exchange* pada diri seorang pemimpin maka semakin baik pula *employee performance* pada kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

4.2.2 Pengaruh Work Engagement Terhadap Employee Performance

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh *work engagement* terhadap *employee performance* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,269. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,007 < 0,05$, berarti *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kustya & Nugraheni, 2020) dan (Septiadi, Sintaasih, & Wibawa 2017) yang menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan *work engagement* yang dimiliki pegawai yang semakin meningkat maka *employee performance* pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan akan semakin meningkat. Ketika pegawai melakukan keterlibatan kerja, yaitu inisiatif dan rasa tanggung jawab bersama yang dimiliki oleh individu pegawai maka akan memberikan kontribusi penting bagi keberhasilan mereka dan kewenangan memutuskan sendiri langkah kerja mereka, dengan kata lain, keterlibatan pegawai yang tinggi maka dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

Dapat disimpulkan bahwa *work engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*. Dapat diartikan bahwa, semakin bagus *work engagement* pada individu pegawai maka semakin baik pula *employee performance* pada kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

4.2.3 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Employee Performance*

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,371. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

Hasil penelitian ini didukung pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Fonataba et al., 2021) dan (Anggraini, 2021) yang menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin meningkatnya *job satisfaction* pegawai Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan maka *employee performance* akan semakin meningkat dimana *job satisfaction* akan tercerminkan dari perasaan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang, serta aspek-aspek yang ada dipekerjaannya. Jika pegawai merasa puas atas pekerjaannya maka pegawai tersebut akan merasa senang dan terbebas dari rasa tertekan sehingga akan timbul rasa aman untuk tetap bekerja pada lingkungan kerjanya dan berpengaruh pada *employee performance* sehingga pegawai tersebut akan bekerja lebih giat dan *employee performance* akan semakin meningkat.

Dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*. Dapat diartikan bahwa, semakin meningkatnya *job satisfaction* pada individu pegawai maka semakin baik pula *employee performance* pada kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

4.2.4 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Work Engagement*

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap *job satisfaction* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,600. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Putri et al., 2021) dan (Wulandari & Ratnaningsih, 2016) terdapat

pengaruh yang signifikan antara *leader member exchange* dan *work engagement* pada pegawai.

Hal ini menunjukkan bahwa *leader member exchange* mampu meningkatkan *work engagement* pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan, dimana hubungan yang baik yang dilakukan oleh seorang pemimpin pada bawahan akan mempengaruhi *employee performance* dari pada pegawai. Pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahan dengan baik akan menimbulkan rasa emosional atau psikologi yang baik sesuai dengan kecakapan dan kemahiran pemimpin dalam mengelola hubungan baik tersebut.

Dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement*. Dapat diartikan bahwa, semakin baik tingkat *leader member exchange* maka semakin baik pula *work engagement* pada kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

4.2.5 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Job Satisfaction*

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh *leader member exchange* terhadap *job satisfaction* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,437. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Fitriani & Palupiningdyah, 2017) dan (Harahap & Amalia, 2017) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *leader member exchange* terhadap *job satisfaction*.

Hal ini menunjukkan bahwa *leader member exchange* mampu meningkatkan *job satisfaction* pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan, dimana *job satisfaction* merupakan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja yang diciptakan antara atasan dan bawahan. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. *Leader member exchange* merupakan hubungan timbal balik yang melibatkan komunikasi antara pemimpin dan pegawai melalui keakraban antar satu dan lainnya, berkontribusi untuk sesama, saling setia dan mempunyai rasa hormat antar individu, maka pegawai akan lebih merasa puas terhadap pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin.

Dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement*. Artinya bahwa, semakin baik tingkat *leader member exchange* maka semakin baik pula *work engagement* pada kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

4.2.6 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Employee Performance*

Melalui *Work Engagemnet*

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh *leader member exchange* terhadap *employee performance* dimediasi *work engagement* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,118. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,02 < 0,05$, berarti *leader member exchange* berpengaruh

signifikan terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *work engagement* pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Justina, Susetyo, Kananlua, 2019) dan (Alikasari & Suharnomo, 2017) *leader member exchange* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *work engagement*.

Hal ini menunjukkan bahwa *leader member exchange* mampu meningkatkan *employee performance* yang dimediasi oleh *work engagement* pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan, dimana dengan seorang pemimpin mampu memberikan arahan pada para pegawai bawahannya. Hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan dapat mempengaruhi suasana pada tempat kerja. Hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan akan membuat seorang pegawai akan melakukan suatu kegiatan apabila hal tersebut dianggap sebagai peran yang mana akan menjadi peran tambahan tanpa melihat adanya imbalan.

Perilaku *work engagement* dapat ditunjukkan dengan melakukan kerja tambahan jika dibutuhkan oleh pemimpin, dan membantu turut serta dalam pemecahan masalah dan merasa bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut. *Work engagement* dapat timbul dari kesukarelaan seorang pegawai maka atas apa yang dirasakan oleh pegawai dengan demikian dapat mempengaruhi pegawai untuk lebih sungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga *employee performance* akan semakin meningkat.

Dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *work engagement*. Artinya bahwa, semakin baik tingkat *leader member exchange* maka semakin baik pula *work engagement* dengan *employee performance* pada kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

4.2.7 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Employee Performance*

Melalui *Job Satisfaction*

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh *leader member exchange* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,223. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, ini menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction* Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

Hal ini menunjukkan bahwa *leader member exchange* mampu meningkatkan *employee performance* melalui *job satisfaction* pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah, dimana seorang pemimpin mampu memberikan arahan pada para pegawai bawahannya. Menciptakan hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan, dikarenakan hal tersebut dapat mempengaruhi suasana pada tempat kerja. Hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan akan membuat seorang pegawai akan melakukan suatu kegiatan apabila hal tersebut dianggap sebagai peran yang dimana akan menjadi peran tambahan tanpa melihat adanya imbalan. Seorang akan merasa semangat dalam bekerja, dan akan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Zulfa, 2021) dan (Amirudin, 2021) bahwa *leader member exchange* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction*.

Jika tingkat *job satisfaction* terlihat cukup tinggi maka *employee performance* akan optimal. *Employee performance* memegang sebuah peranan yang penting karena maju atau mundurnya organisasi semua tergantung pada *employee performance*. *Job satisfaction* dianggap berhubungan erat dengan *employee performance* pada organisasi instansi. Kesesuaian tersebut maka pegawai akan puas atas apa yang dirasakan pegawai dengan demikian *job satisfaction* akan semakin meningkat, maka pegawai akan lebih sungguh-sungguh untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga *employee performance* akan semakin meningkat.

Dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*. Artinya bahwa, semakin baik tingkat *leader member exchange* maka semakin baik pula *job satisfaction* dengan *employee performance* pada kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian dengan judul mengenai Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Work Engagement dan Job Satisfaction* Pada Kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan, adalah sebagai berikut :

1. Secara langsung *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*.
2. Secara langsung *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*.
3. Secara langsung *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*.
4. Secara langsung *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*.
5. Secara langsung *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*.
6. *Work engagement* dapat memediasi pengaruh antara *leader member exchange* terhadap *employee performance* secara tidak langsung pada kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.
7. *Job satisfaction* dapat memediasi pengaruh antara *leader member exchange* terhadap *employee performance* secara tidak langsung pada kantor badan pengelolaan pajak dan retribusi Daerah Kota Medan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain :

1. Hendaknya pada masa yang akan datang pemimpin pada Kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan diharapkan untuk tetap berusaha dalam meningkatkan dan memelihara *leader member exchange* pada pegawai dengan baik, guna menciptakan rasa *professional respect* pada pegawai terhadap pemimpin. dengan cara meningkatkan kompetensi dan pengetahuan pemimpin dalam pekerjaannya.
2. Hendaknya pada masa yang akan mendatang, untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan yang baik dan juga berkompeten maka ada baiknya, pihak kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan memberikan pelatihan dan *workshop* kepada para pemimpin. Hal ini akan berpengaruh terhadap hubungan pemimpin terhadap para pegawai.
3. Untuk meningkatkan *work engagement* pegawai atas tugas yang diberikan pemimpin kepada bawahan, maka ada baiknya pihak pemimpin kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan melakukan komunikasi antar individu pegawai agar tercipta hubungan secara emosional tidak hanya sekedar rasa profesional dan sebaiknya adakan sosialisasi sebelum memberikan tugas baru kepada pegawai bawahan.
4. Hendaknya pada masa yang akan datang pemimpin kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan, agar memberikan dan menyediakan

training maupun *workshop* kepada pegawai bawahan, dengan hal tersebut diharapkan akan semakin timbul rasa percaya diri pegawai dalam mengemban tugas baru yang diberikan, merasa antusias ketika mendapatkan tugas baru yang diberikan seorang pemimpin, serta diharapkan dapat meningkatkan kerjasama pegawai antara satu dan lain.

5. Hendaknya pada masa yang akan datang pemimpin kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan agar memperhatikan *job satisfaction* para pegawai dengan memberikan *reward* atas pencapaian kinerjanya, memberikan penghargaan bagi yang memiliki kinerja bagus, memberikan promosi jabatan dan memberikan peluang untuk pengembangan karir.
6. Untuk memberikan rasa *job satisfaction* kepada para pegawai, maka ada baiknya pihak pemimpin dari kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan mengadakan evaluasi kinerja bagi para pegawainya. Apakah pekerjaannya sesuai dengan passion yang dimilikinya, sehingga ketika mereka mengerjakan pekerjaan yang diberikan dapat menginspirasi dan bermakna untuk mereka serta merasa pekerjaan yang dikerjakan menantang untuknya. Dengan memiliki rasa emosional yang dirasakan tersebut maka diharapkan kinerja yang dihasilkan oleh para pegawai dapat maksimal.
7. Untuk meningkatkan *job satisfaction* pada pegawai maka ada baiknya pihak dari kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah menciptakan lingkungan kerja yang nyaman serta dapat menggunakan teknologi terbaru dalam bekerja.

8. Untuk peneliti selanjutnya sebaiknya menambah jumlah variabel independen yang masih berbasis pada sumberdaya manusia selain yang digunakan dalam penelitian ini dengan tetap berlandaskan pada penelitian selanjutnya.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu :

1. Dalam faktor mempengaruhi *employee performance* hanya menggunakan *leader member exchange*, *work engagement*, *job satisfaction* sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.
2. Adanya keterbatasan peneliti dalam penyebaran angket dimana hanya 140 angket yang dapat peneliti sebarkan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Alikasari, M. J., & Suharnomo, S. (2017). Analisis Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Partisipasi Dan Work Engagement Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada PDAM Tirta Model Kota Semarang) (*Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomika dan Bisnis*).
- Chusminah, R. A. H. S. (2019). *Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan*. Widya Cipta.
- Citra, L. M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 214-225.
- Effendy, O. U. (2018). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Fahmi, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Fayol, H. (2018). *General And Industrial Management*. Martino Publishing.
- Ghozali dan Latan, I. H. (2018). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss Edisi 7*. Universitas Diponegoro.
- Hair et al. (2018). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Handoko, H. T. (2017). *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. BPFE Yogyakarta.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120-135.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Islami, K. B., & Kusumaningsih, L. P. S. (2020). Hubungan antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Otokratis dengan Kinerja Karyawan PT. Bank BPR Nusamba Ampel Boyolali. *PSISULA: Prosiding Berkala Psikologi*, 2(November), 94–104.
- Justina, S., Susetyo, S., & Kananlua, P. (2019). Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Peran Variabel Mediasi Work Engagement Pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area Bengkulu. *Management Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 14(1), 51-62.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018* (pp. 405–424).

- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018*, 405–424.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020a). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 4(2), 145–165.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPls*. Batam: Universitas Batam.
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kartika, D., & Suharnomo, S. (2016). Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Bahari Inn Tegal. *Diponegoro Journal of Management*, 5(2), 47-60.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Rajagrafindo Persada.
- Mahmud dan Ratmono, dwi sholihin. (2018). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0*. Andi.
- Manalu, A. R., Thamrin, R., Hasan, M., & Syahputra, D. (2021). Pengaruh Work Engagement Terhadap Kinerja Pegawai BPJS Ketenagakerjaan. *Journal of Economic and Management (JECMA)*, 1(02).
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. PT Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Masmuh, Abdullah. (2018). *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktik*. UMM Press.
- Masram, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Mulyadi, M. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Permata Lestari. *Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Permata Lestari*, 2(1), 122–140. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v2i1.1939>

- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. The National Conference on Management and Business (NCM[^] 2018).
- Nurlia, W. (2012). Analisis Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Locus of Control Sebagai Moderating Variable: Studi Kasus PT. Kereta Api Indonesia Kantor Daerah Operasi VI Yogyakarta (*Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada*).
- Paparang, N. C., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 35-39.
- Prasetyo, H. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap kinerja karyawan pada PT Sahabana Citra Mandiri di Tenggarrong. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(3), 1047–1060.
- Purwati, Y., & Nugraha, J. T. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Mahasiswa Administrasi Negara (JMAN)*, 02(01), 84–95.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik* (Ketigas). Rajawali Pers.
- Sari, O. R., & Susilo, H. (2018). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening (studi pada karyawan PTPN X-Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 64(1), 27-35.
- Sari, R. W. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Di Bumn Pt. Inhutani Iv Kab. Pasaman. *Menara Ekonomi*, 5(3), 91-99.
- Sinambela, L. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Siregar. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Graha Ilmu.
- Sitepu, S. D. E. U. (2019). Pengaruh Moral Distres dan Work Engagement Terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Deli Serdang Lubuk Pakam.
- Stoner, J. A. . (1995). *Management*. Pearson Education.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sutardji. (2016). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Dee Publish.
- Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen 1,2*. 2(1), 1–15.
- Terry, G. R. (2017). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. PT Bumi Aksara.
- Torang, D. S. (2017). *Organisasi dan Manajemen*. Alfabeta.
- Triani, D. (2021). Pengaruh Leadership Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organizational Citizenship Behavior Pada PT. Pln (Persero) Unit Pelaksana

Pemeliharaan Pembangkitan Medan (*Doctoral dissertation, UMSU*).

Umam, K. (2017). *Manajemen Organisasi*. Pustaka Setia.

Wandi, D., Adha, S., & Asriyah, I. (2019). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Banten. *Jurnal Ekonomi Vokasi*, 2(2), 18–30, ISSN:1098–6596.



KUESIONER PENELITIAN

Bapak/Ibu Responden yang terhormat,

Bersama ini, saya Dita Sayidina Harahap, memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan tesis pada program magister manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Work Engagement* dan *Job Satisfaction* Pada Kantor Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Medan”**.

Informasi yang bapak/ibu berikan merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian ini. Atas bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya
Peneliti,

Dita Sayidina Harahap
NPM : 2020030001

PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE MELALUI WORK ENGAGEMENT DAN JOB SATISFACTION PADA KANTOR BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH (BPPRD) KOTA MEDAN

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan dengan memberi tanda **checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu (jawaban yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya).

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut :

- a. SS : Sangat Setuju : dengan Skor 5
- b. S : Setuju : dengan Skor 4
- c. KS : Kurang Setuju : dengan Skor 3
- d. TS : Tidak Setuju : dengan Skor 2
- e. STS : Sangat Tidak Setuju : dengan Skor 1

B. Identitas Responden

- Nama :
- Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
- Usia : < 30 tahun
 30 – 39 tahun
 40 – 50 tahun
 >50 tahun
- Pendidikan Terakhir : SMA D3 S1 S2 S3
- Status Pernikahan : Sudah Menikah Belum Menikah

C. Daftar Pertanyaan

KINERJA PEGAWAI (Y)

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
Ketepatan Penyelesaian Tugas						
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cermat dan teliti					
2	Saya merasa mampu meminimalisir kesalahan dalam bekerja					
Kesesuaian Jam Kerja						
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat					
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
Tingkat Kehadiran						
5	Saya selalu hadir tepat waktu					

6	Saya selalu hadir dan bersedia ketika dibutuhkan oleh pemimpin dan juga rekan kerja yang membutuhkan					
Kerja Sama Antar Pegawai						
7	Saya dapat berinisiatif untuk membantu rekan kerja ketika membutuhkan menyelesaikan pekerjaan selalu berdiskusi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan					
Kepuasan Kerja						
8	Saya merasa puas dengan tanggung jawab dalam beban kerja yang diberikan kepada saya					

LEADER MEMBER EXCHANGE (X)

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
Affect						
1	Saya sangat menyukai atasan saya sebagai sosok pribadi yang baik					
2	Atasan saya adalah orang yang sangat menyenangkan untuk diajak bekerja sama menyelesaikan pekerjaan					
Loyalty						
3	Atasan saya akan melindungi saya dari atasan yang lebih tinggi mengenai masalah yang sedang saya hadapi					
4	Atasan saya akan membela saya di depan orang lain jika saya mengakui kesalahan saya					
Contribution						
5	Saya bersedia melakukan pekerjaan untuk atasan saya meskipun pekerjaan tersebut bukan tanggung jawab saya					
6	Saya bersedia untuk melakukan pekerjaan tambahan diluar tanggung jawab saya untuk kepentingan kelompok kerja saya					
Professional Respect						
7	Saya terkesan terhadap pengetahuan yang dimiliki atasan saya dalam menyelesaikan pekerjaannya					
8	Saya menghormati pengetahuan atasan saya dan kompetensinya dalam pekerjaan					

WORK ENGAGEMENT (Z₁)

No.	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
Vigor						
1	Merasa bersemangat ketika bekerja					
2	Bersedia mengerahkan seluruh energi untuk menyelesaikan pekerjaan					
3	Tidak mudah menyerah ketika menemukan hal yang sulit ketika bekerja					
Dedication						

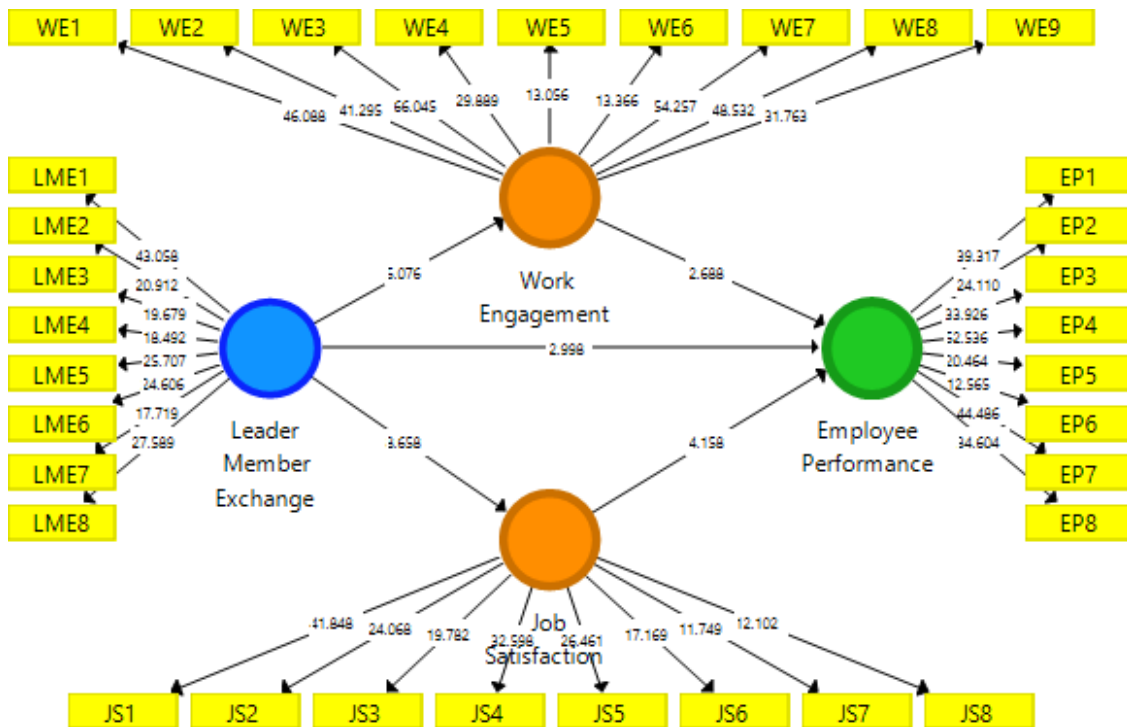
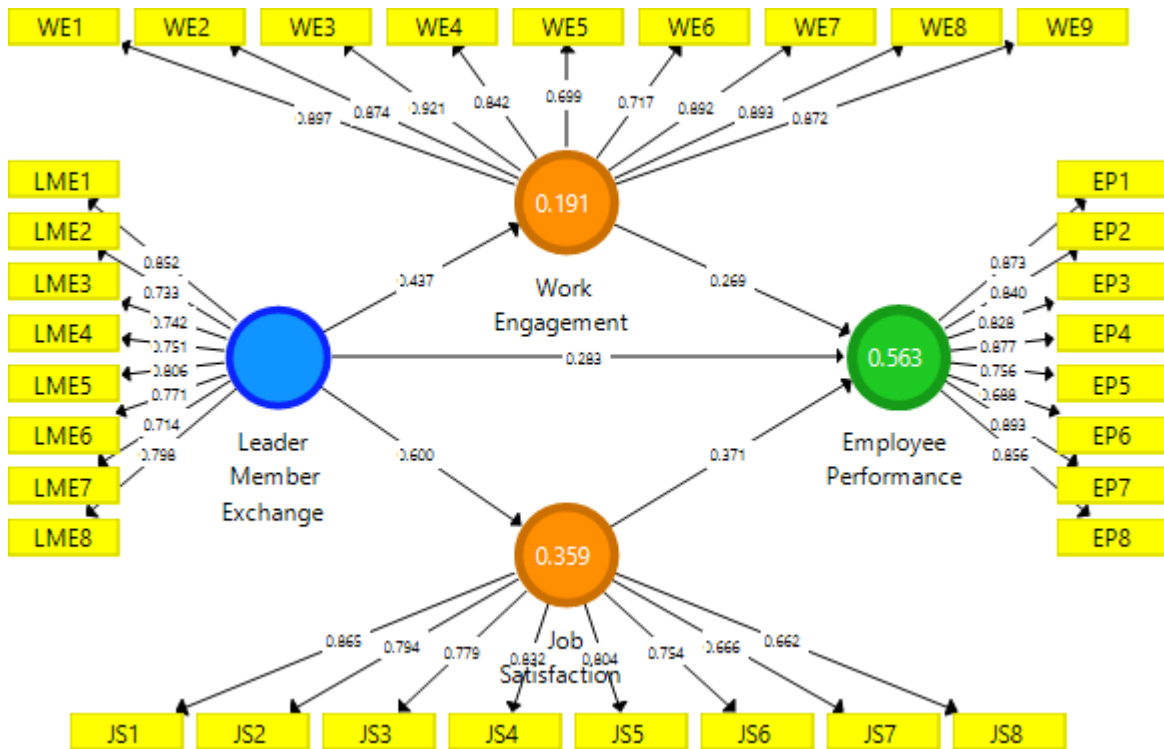
4	Saya merasa antusias dengan pekerjaan yang dikerjakan					
5	Saya merasa pekerjaan yang dikerjakan bermakna dan menginspirasi					
6	Saya merasa pekerjaan yang saya kerjakan menantang untuk saya					
Absorption						
7	Mengerjakan setiap pekerjaan yang diberikan					
8	Merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan					
9	Merasa bahagia ketika bekerja secara intens					

JOB SATISFACTIONMOTIVASI (Z₂)

No.	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
Kepuasan Finansial						
1	Saya merasa puas menerima gaji sesuai dengan harapan saya dan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki					
2	Saya merasa puas karena menerima kenaikan gaji berdasarkan prestasi kerja dan tanggung jawab saya terhadap pekerjaan					
Kepuasan Fisik						
3	Saya merasa puas dengan kondisi pekerjaan dalam perusahaan yang membuat saya nyaman bekerja.					
4	Saya merasa puas saat bekerja karena dapat menggunakan teknologi terbaru dalam bekerja					
Kepuasan Sosial						
5	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya					
6	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis satu dengan lainnya					
Kepuasan Psikologi						
7	Saya merasa percaya diri dan positif terhadap diri sendiri ketika menerima tugas dan tanggung jawab dari pekerjaan.					
8	Saya merasa bahagia dan bersemangat ketika bekerja, karena tugas dan tanggung jawab dari pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kemampuan yang saya miliki.					

Lampiran

Hasil Analisis Partial Least Square (PLS)



Final Results

Path Coefficients

	Employee Performance	Job Satisfaction	Leader Member Exchange	Work Engagement
Employee Performance				
Job Satisfaction	0.371			
Leader Member Exchange	0.283	0.600		0.437
Work Engagement	0.269			

Specific Indirect Effects

	Specific Indirect Effects
Leader Member Exchange -> Job Satisfaction -> Employee Performance	0.223
Leader Member Exchange -> Work Engagement -> Employee Performance	0.118

Total Effects

	Employee Performance	Job Satisfaction	Leader Member Exchange	Work Engagement
Employee Performance				
Job Satisfaction	0.371			
Leader Member Exchange	0.624	0.600		0.437
Work Engagement	0.269			

Outer Loadings

	Employee Performance	Job Satisfaction	Leader Member Exchange	Work Engagement
EP1	0.873			
EP2	0.840			
EP3	0.828			
EP4	0.877			
EP5	0.756			
EP6	0.688			
EP7	0.893			
EP8	0.856			
JS1		0.865		
JS2		0.794		
JS3		0.779		
JS4		0.832		
JS5		0.804		
JS6		0.754		
JS7		0.666		
JS8		0.662		
LME1			0.852	
LME2			0.733	
LME3			0.742	
LME4			0.751	
LME5			0.806	
LME6			0.771	
LME7			0.714	
LME8			0.798	
WE1				0.897
WE2				0.874
WE3				0.921
WE4				0.842
WE5				0.699
WE6				0.717
WE7				0.892
WE8				0.893
WE9				0.872

Latent Variable Correlations

	Employee Performance	Job Satisfaction	Leader Member Exchange	Work Engagement
--	----------------------	------------------	------------------------	-----------------

Employee Performance	1.000	0.648	0.624	0.540
Job Satisfaction	0.648	1.000	0.600	0.396
Leader Member Exchange	0.624	0.600	1.000	0.437
Work Engagement	0.540	0.396	0.437	1.000

Quality Criteria

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Employee Performance	0.563	0.553
Job Satisfaction	0.359	0.355
Work Engagement	0.191	0.185

f Square

	Employee Performance	Job Satisfaction	Leader Member Exchange	Work Engagement
Employee Performance				
Job Satisfaction	0.195			
Leader Member Exchange	0.109	0.561		0.237
Work Engagement	0.129			

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Employee Performance	0.934	0.935	0.946	0.687
Job Satisfaction	0.902	0.914	0.922	0.597
Leader Member Exchange	0.903	0.913	0.922	0.596
Work Engagement	0.950	0.957	0.958	0.720

Discriminant Validity

Cross Loadings

	Employee Performance	Job Satisfaction	Leader Member Exchange	Work Engagement
EP1	0.873	0.515	0.452	0.470
EP2	0.840	0.503	0.514	0.487
EP3	0.828	0.555	0.495	0.388
EP4	0.877	0.594	0.539	0.465
EP5	0.756	0.540	0.575	0.448
EP6	0.688	0.517	0.522	0.362

EP7	0.893	0.522	0.549	0.512
EP8	0.856	0.539	0.472	0.433
JS1	0.555	0.865	0.515	0.388
JS2	0.466	0.794	0.467	0.355
JS3	0.511	0.779	0.448	0.223
JS4	0.564	0.832	0.611	0.347
JS5	0.571	0.804	0.480	0.354
JS6	0.457	0.754	0.499	0.300
JS7	0.381	0.666	0.310	0.172
JS8	0.467	0.662	0.289	0.263
LME1	0.600	0.586	0.852	0.467
LME2	0.493	0.530	0.733	0.281
LME3	0.461	0.435	0.742	0.261
LME4	0.364	0.414	0.751	0.331
LME5	0.528	0.467	0.806	0.391
LME6	0.489	0.452	0.771	0.406
LME7	0.405	0.315	0.714	0.203
LME8	0.455	0.438	0.798	0.289
WE1	0.515	0.340	0.334	0.897
WE2	0.473	0.261	0.378	0.874
WE3	0.476	0.363	0.412	0.921
WE4	0.440	0.358	0.391	0.842
WE5	0.342	0.327	0.320	0.699
WE6	0.360	0.377	0.315	0.717
WE7	0.549	0.388	0.406	0.892
WE8	0.498	0.299	0.423	0.893
WE9	0.429	0.333	0.345	0.872

Model_Fit

Fit Summary

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.069	0.076
d_ ULS	2.644	3.251
d_ G	3.416	3.456
Chi-Square	1728.971	1728.628
NFI	0.651	0.651

rms Theta

rms Theta	0.154
-----------	-------

Model Selection Criteria

	AIC (Akaike's Information Criterion)	AICu (Unbiased Akaike's Information Criterion)	AICC (Corrected Akaike's Information Criterion)	BIC (Bayesian Information Criteria)	HQ (Hannan Quinn Criterion)
Employee Performance	-108.836	-104.778	33.611	-97.070	-104.055
Job Satisfaction	-59.364	-57.350	82.812	-53.481	-56.973
Work Engagement	-26.739	-24.724	115.438	-20.855	-24.348

Final Results

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	Statistics (Z)	P Values
Job Satisfaction -> Employee Performance	0.371	0.374	0.089	4.158	0.000
Leader Member Exchange -> Job Satisfaction					
Exchange -> Work Engagement	0.437	0.446	0.086	5.076	0.000
Work Engagement -> Performance	0.269	0.271	0.100	2.688	0.007

Total Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	Statistics (Z)	P Values
Job Satisfaction -> Performance					
Leader Member Exchange -> Job Satisfaction					
Exchange -> Work Engagement					
Work Engagement -> Performance					

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Job Satisfaction -> Performance				
Leader Member Exchange -> Job Satisfaction			0.2	

7

Leader Member Exchange -> Job Satisfac				
Leader Member Exchange -> Work Engag				
Work Engagement -> Employee Performance				

Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
Job Satisfaction -> Performance					
Leader Member Exchange -> Job Satisfac			008		
Leader Member Exchange -> Work Engag					
Work Engagement -> Performance					

Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Devia	Statistics	P Values
Exchange -> Job Satisfac	0.223	0.227	0.059	3.775	0.000
Exchange -> Work Engag	0.118	0.121	0.051	2.299	0.022

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Exchange -> Job Satisfac	0.223	0.227	0.112	0.339
Exchange -> Work Engag	0.118	0.121	0.027	0.218

df	0,05	0,025
1	6.314	12.706
2	2.920	4.303
3	2.353	3.182
4	2.132	2.776
5	2.015	2.571
6	1.943	2.447
7	1.895	2.365
8	1.860	2.306
9	1.833	2.262
10	1.812	2.228
11	1.796	2.201
12	1.782	2.179
13	1.771	2.160
14	1.761	2.145
15	1.753	2.131
16	1.746	2.120
17	1.740	2.110
18	1.734	2.101
19	1.729	2.093
20	1.725	2.086
21	1.721	2.080
22	1.717	2.074
23	1.714	2.069
24	1.711	2.064
25	1.708	2.060
26	1.706	2.056
27	1.703	2.052
28	1.701	2.048
29	1.699	2.045
30	1.697	2.042
31	1.696	2.040
32	1.694	2.037
33	1.692	2.035
34	1.691	2.032
35	1.690	2.030
36	1.688	2.028
37	1.687	2.026
38	1.686	2.024
39	1.685	2.023
40	1.684	2.021
41	1.683	2.020
42	1.682	2.018
43	1.681	2.017
44	1.680	2.015
45	1.679	2.014
46	1.679	2.014
47	1.678	2.013
48	1.677	2.012
49	1.677	2.011
50	1.676	2.010
51	1.675	2.008
52	1.675	2.007

df	0,05	0,025
53	1.674	2.006
54	1.674	2.005
55	1.673	2.004
56	1.673	2.003
57	1.672	2.002
58	1.672	2.002
59	1.671	2.001
60	1.671	2.000
61	1.670	2.000
62	1.670	1.999
63	1.669	1.998
64	1.669	1.998
65	1.669	1.997
66	1.668	1.997
67	1.668	1.996
68	1.668	1.995
69	1.667	1.995
70	1.667	1.994
71	1.667	1.995
72	1.666	1.993
73	1.666	1.993
74	1.666	1.993
75	1.665	1.992
76	1.665	1.992
77	1.665	1.991
78	1.665	1.991
79	1.664	1.990
80	1.664	1.990
81	1.664	1.990
82	1.664	1.989
83	1.663	1.989
84	1.663	1.989
85	1.663	1.988
86	1.663	1.988
87	1.663	1.988
88	1.662	1.987
89	1.662	1.987
90	1.662	1.987
91	1.662	1.986
92	1.662	1.986
93	1.661	1.986
94	1.661	1.986
95	1.661	1.985
96	1.661	1.985
97	1.661	1.985
98	1.661	1.984
99	1.660	1.984
100	1.660	1.984
101	1.660	1.984
102	1.660	1.983
103	1.660	1.983
104	1.660	1.983

df	0,05	0,025
105	1.659	1.983
106	1.659	1.983
107	1.659	1.982
108	1.659	1.982
109	1.659	1.982
110	1.659	1.982
111	1.659	1.982
112	1.659	1.981
113	1.658	1.981
114	1.658	1.981
115	1.658	1.981
116	1.658	1.981
117	1.658	1.980
118	1.658	1.980
119	1.658	1.980
120	1.658	1.980
121	1.658	1.980
122	1.657	1.980
123	1.657	1.979
124	1.657	1.979
125	1.657	1.979
126	1.657	1.979
127	1.657	1.979
128	1.657	1.979
129	1.657	1.979
130	1.657	1.978
131	1.657	1.978
132	1.656	1.978
133	1.656	1.978
134	1.656	1.978
135	1.656	1.978
136	1.656	1.978
137	1.656	1.977
138	1.656	1.977
139	1.656	1.977
140	1.656	1.977
141	1.656	1.977
142	1.656	1.977
143	1.656	1.977
144	1.656	1.977
145	1.655	1.976
146	1.655	1.976
147	1.655	1.976
148	1.655	1.976
149	1.655	1.976
150	1.655	1.976
151	1.655	1.976
152	1.655	1.976
153	1.655	1.976
154	1.655	1.975
155	1.655	1.975
156	1.655	1.975

df	0,05	0,025
157	1.655	1.975
158	1.655	1.975
159	1.654	1.975
160	1.654	1.975
161	1.654	1.975
162	1.654	1.975
163	1.654	1.975
164	1.654	1.975
165	1.654	1.974
166	1.654	1.974
167	1.654	1.974
168	1.654	1.974
169	1.654	1.974
170	1.654	1.974
171	1.654	1.974
172	1.654	1.974
173	1.654	1.974
174	1.654	1.974
175	1.654	1.974
176	1.654	1.974
177	1.654	1.973
178	1.653	1.973
179	1.653	1.973
180	1.653	1.973
181	1.653	1.973
182	1.653	1.973
183	1.654	1.973
184	1.653	1.973
185	1.653	1.973
186	1.653	1.973
187	1.653	1.973
188	1.653	1.973
189	1.654	1.973
190	1.653	1.973
191	1.653	1.972
192	1.653	1.972
193	1.653	1.972
194	1.653	1.972
195	1.654	1.972
196	1.653	1.972
197	1.653	1.972
198	1.653	1.972
199	1.653	1.972
200	1.653	1.972



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya
Bisa menjadi acuan di agar diabdikan
untuk kemakmuran

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019
Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> ✉ pps@umsu.ac.id [f umsumedan](#) [i umsumedan](#) [t umsumedan](#) [u umsumedan](#) [s umsumedan](#)

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari ini, Sabtu, 10 September 2022 telah dilaksanakan Ujian Tesis bagi mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : DITA SAYIDINA HARAHAHAP
NPM : 2020030001
Prog.Studi/Konsentrasi : Magister Manajemen / Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE MELALUI WORK ENGAGEMENT DAN JOB SATISFACTION PADA KANTOR BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH (BPPRD) KOTA MEDAN

dengan catatan wajib memperbaiki:

Pembimbing I : _____

 Pembimbing II : _____

 Penguji I : _____

 Penguji II : _____

 Penguji III : _____

Berita acara ini *ditandatangani* setelah tesis diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/ pembahas.

Medan, _____

- 1 Assoc. Prof. Dr. JUFRIZEN, S.E., M.Si.
Pembimbing I
- 2 Dr. HAZMANAN KHAIR, S.E., M.B.A.
Pembimbing II
- 3 Dr. BAHDIN NUR TANJUNG, S.E., MM.
Penguji I
- 4 Dr. FAJAR PASARIBU, S.E., M.Si.
Penguji II
- 5 Assoc.Prof.H. MUIS FAUZI RAMBE, S.E., M.M.
Penguji III

(Handwritten signatures of the listed individuals)

