

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP KINERJA
PEGAWAI MELALUI KETERLIBATAN KERJA DAN KEPUASAN
KERJA PADA KANTOR DPRD PROVINSI
SUMATERA UTARA**

SKRIPSI

*Diajukan guna memenuhi salah satu
Syarat untuk memperoleh gelar sarjana
Manajemen (S.M) program studi manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH :

NAMA : RIMA RAHMADANI
NPM : 1905160023
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2023**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada Hari Selasa, Tanggal 25 Juli 2023, Pukul 08.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : RIMA RAHMADANI
N P M : 1905160023
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KETERLIBATAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA PADA KANTOR DPRD PROVINSI SUMATERA UTARA

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

(ZULASPAN TUPTI S.E., M.Si)

Penguji II

(NUGRAHA PRATAMA S.E., M.M)

Pembimbing

(Drs. MUHAMMAD ELFI AZHAR, M.Si)

Ketua

(Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si)

PANITIA UJIAN

Sekretaris

(Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Lengkap : RIMA RAHMADANI
N.P.M : 1905160023
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP
KINERJA PEGAWAI MELALUI *WORK ENGAGEMENT*
DAN KEPUASAN KERJA PADA KANTOR DPRD PROVINSI
SUMATERA UTARA

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Juni 2023

Pembimbing

Drs. MUHAMMAD ELFI AZHAR M.Si

Diketahui/Disetujui

Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

JASMAN SYARIFUDDIN HSB, S.E., M.Si

Dekan Fakultas
Ekonomi dan Bisnis



Dr. H. JANERI, SE., M.M., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Rima Rahmadani
NPM : 1905160023
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Dosen Pembimbing : Drs. Muhammad Elfi Azhar, M.Si
Judul Penelitian : Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Work Engagement* dan Kepuasan Kerja pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Revisi y seluruh	13/6 23	
Bab 2	Revisi teori y deskripsi	13/6 23	
Bab 3	uji hipotesis revisi	13/6 23	
Bab 4	ok	13/6 23	
Bab 5	OK	13/6 23	
Daftar Pustaka	OK	13/6 23	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	acc meja hijau	15/6 23	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si

Medan, Juni 2023
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Drs. MUHAMMAD ELFI AZHAR, M.Si

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : Rima Rahmadani
NPM : 1905160023
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa .

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri . baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
 - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
 - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah Pemyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan.

2023

Pembuat Pernyataan



(Rima Rahmadani)

NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.

ABSTRAK

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KETERLIBATAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA PADA KANTOR DPRD PROVINSI SUMATERA UTARA

Rima Rahmadani

Program Studi Manajemen

E-mail : rimarahmadanii@gmail.com

Tujuan penulis melakukan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai DPRD Provinsi Sumatera Utara, untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* terhadap pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara, untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara, untuk mengetahui pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai DPRD Provinsi Sumatera Utara, untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai DPRD Provinsi Sumatera Utara, untuk mengetahui pengaruh *leader Member exchange* terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja pada Kantor DPRD Sumatera Utara, untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan sampel sebanyak 60 responden yang merupakan pegawai Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan daftar pernyataan seperti kuesioner serta teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square (SmartPls)* untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. *Leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara, *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara. *Leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara. Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara. *Leader member exchange* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara. (Dengan kata lain keterlibatan kerja berperan sebagai mediator). *Leader member exchange* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara (Dengan kata lain kepuasan kerja berperan sebagai mediator).

**Kata Kunci : *Leader Member Exchange*, Kinerja Pegawai,
Keterlibatan kerja Dan Kepuasan Kerja**

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEADER MEMBER EXCHANGE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK ENGAGEMENT AND SATISFACTION WORK IN PROVINCIAL DPRD OFFICE NORTH SUMATRA

Rima Rahmadani

Management Study Program

E-mail : rrimarahmadanii@gmail.com

The aim of the authors to conduct this research is to determine the effect of leader member exchange on the performance of DPRD employees of North Sumatra Province, to determine the effect of leader member exchange on work engagement at the North Sumatra Provincial DPRD Office, to determine the effect of leader member exchange on job satisfaction at the North Sumatra Provincial DPRD Office. , to determine the effect of work engagement the performance of DPRD employees of North Sumatra Province, to determine the effect of job satisfaction on the performance of DPRD employees of North Sumatra Province, to determine the effect of leader member exchange on employee performance through keterlibatan kerjaat the North Sumatra DPRD Office, to determine the influence of leader member exchange on employee performance through job satisfaction at the North Sumatra Provincial DPRD Office in this study using a quantitative research type with a sample of 60 respondents who were employees of the North Sumatra Provincial DPRD Office. Data collection techniques used interviews and lists of statements such as questionnaires and data analysis techniques using Partial Least Square (SmartPls) to test the seven hypotheses proposed in this study. Leader member exchange has a significant effect on employee performance at the North Sumatra Provincial DPRD Office, leader member exchange has a significant effect on work engagement the North Sumatra Provincial DPRD Office. Leader member exchange has a significant effect on job satisfaction at the DPRD Office of North Sumatra Province. work engagement has a significant effect on employee performance at the North Sumatra Provincial DPRD Office. Job satisfaction has an effect on employee performance at the North Sumatra Provincial DPRD Office. Leader member exchange influences employee performance through work engagement at the DPRD Office of North Sumatra Province. (In other words, work engagement as a mediator). Leader member exchange influences employee performance through job satisfaction at the DPRD Office of North Sumatra Province (in other words job satisfaction acts as a mediator).

Keywords : Leader Member Exchange, Employee Performance, Work engagement And Job Satisfaction

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamualaikum warahmatullahi, wabarakatuh

Alhamdulillah, puji syukur hanya kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan nikmat-Nya, serta memberikan kemudahan bagi penulis dalam menyelesaikan proposal yang berjudul **“Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Keterlibatan kerja dan Kepuasan Kerja Pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara”**

Penulisan proposal ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Strata 1 (S1) Pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Selama penyusunan proposal ini penulis banyak memperoleh dukungan, bantuan, bimbingan, serta doa yang tiada henti2 nya dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kepada kedua orangtua Tercinta Ayahanda **Ferryanto** dan Ibunda **Ratna Sari Samosir** dan Kedua Adik saya Dwi Ratikasari dan Melandary yang senantiasa memberikan dukungan dan dorongan, doa dan kasih sayang yang besar kepada penulis untuk menyelesaikan pendidikan ini
2. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. H. Januri, SE.,M.M.,M.Si Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak Assoc Prof. Dr. Ade Gunawan, SE.M.Si Selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E.,M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
6. Bapak Jasman Syaripuddin, SE,M.Si Selaku Ketua program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof .Dr. Jufrizen,SE.M.Si Selaku Sekretaris program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak M. Elfi Azhar M.Si selaku Dosen Pembimbing saya yang turun serta dalam membantu penulis serta memberikan ilmunya agar penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan sangat baik.
9. Segenap Dosen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis.
10. Serta semua pihak pegawai Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara yang telah membantu penulis dalam melakukan penelitian.
11. Sahabat-Sahabat saya yang sama-sama sedang berjuang mengerjakan skripsi dan memberikan Semangat agar penulis bisa mengerjakan skripsi dengan baik terkhusus yaitu Rijal Khair Maruao, Yuni Sulistiawati Sinurat, Nuriyani devi Sinurat, Dina Fitria Hasibuan, Rexas Yolanda.
12. Kepada seluruh teman-teman A Manajemen yang sama-sama berjuang untuk kesuksesan.

13. Terimakasih kepada diri saya sendiri yang sudah mampu mengontrol emosi dan selalu menjadi kuat dalam melewati banyak hal, telah melewati banyak rasa kecewa untuk bisa sampai di titik ini yaitu sedikit lagi sampai pada titik mendapatkan gelar sarjana.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna baik dari segi materi maupun penulisannya, untuk itu dengan kerendahan hati penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan skripsi ini dari semua pihak.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terimakasih semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap skripsi ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya. *Amin.*

Billahi Fii Sabililhaq, Fastabiqul Khairat. Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Medan , Maret 2023

Penulis

Rima Rahmadani
1905160023

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	6
1.3 Batasan Masalah	7
1.4 Rumusan Masalah	7
1.5 Tujuan Penelitian.....	8
1.6 Manfaat Penelitian.....	8
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Kinerja Pegawai	10
2.1.2 <i>Leader Member Exchange</i> (Pertukaran Pemimpin/Anggota)	14
2.1.3 Keterlibatan Kerja	19
2.1.1 Kepuasan Kerja	21
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja	21
2.1.4.2 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	23
2.2 Kerangka Berfikir Konseptual.....	27
2.2.1 Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kinerja Pegawai	28
2.2.2 Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Keterlibatan Kerja	28
2.2.3 Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kepuasan Kerja	29
2.2.4 Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	30
2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	30
2.2.6 Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Keterlibatan Kerja	31
2.2.7 Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja	32
2.2.8 Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja.....	32
2.3 Hipotesis.....	34
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	36
3.1 Jenis Penelitian	36
3.2 Definisi Operasional Variabel	36
3.2.1 Kinerja Pegawai (Y).....	36
3.2.2 <i>Leader Member Exchange</i> (X).....	37
3.2.3 Keterlibatan kerja(Z1).....	37

3.2.4 Kepuasan Kerja (<i>Z2</i>).....	37
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	39
3.3.1 Tempat penelitian.....	39
3.3.2 Waktu Penelitian	39
3.4 Populasi dan Sampel	40
3.4.1 Populasi.....	40
3.4.2 Sampel.....	40
3.5 Teknik Pengumpulan Data	40
3.5.1 Kuisisioner	40
3.5.2 Wawancara.....	42
3.5.3 Studi Dokumentasi.....	42
3.6 Teknik Analisis Data	42
3.6.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	44
3.6.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	45
BAB 4 HASIL PENELITIAN	48
4.1 Hasil Penelitian.....	48
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	48
4.1.2 Identitas Responden	49
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian.....	51
4.2 Analisis Data	57
4.2.1 Analisis Model Pengukuran / Measurement Model Analysis (<i>Outer Model</i>).....	57
4.2.2 Analisis Model Struktural / Structural Model Analysis (<i>Inner Model</i>).....	60
4.3 Pembahasan	66
4.3.1 Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kinerja Pegawai	67
4.3.2 Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Keterlibatan Kerja	68
4.3.3 Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kepuasan Kerja	69
4.3.4 Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja pegawai	69
4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	70
4.3.6 Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Keterlibatan Kerja	71
4.3.7 Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja	72
BAB 5 PENUTUP	74
5.1 Kesimpulan.....	74
5.2 Saran	75
5.3 Keterbatasan Penelitian	76
DAFTAR PUSTAKA	77
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel.....	38
Tabel 3. 2 Jadwal Kegiatan	39
Tabel 3. 3 Data tabel pegawai DPRD PROVSU.....	40
Tabel 3. 4 Tabel Skala Likert	41
Tabel 4. 1 Skala Likert	48
Tabel 4. 2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	49
Tabel 4. 3 Identitas Responden Berdasarkan Golongan	49
Tabel 4. 4 Identitas Responden Berdasarkan Usia.....	50
Tabel 4. 5 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai	51
Tabel 4. 6 Skor Angket Untuk Variabel Leader Member Exchange	52
Tabel 4. 7 Skor Angket Untuk Variabel Work Engagement	54
Tabel 4. 8 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja.....	55
Tabel 4. 9 Outer Loading	57
Tabel 4. 10 Tabel 4.10. Average Variance Extracted (AVE)	58
Tabel 4. 11 Cronbach Alpha	59
Tabel 4. 12 Composite Reliability	59
Tabel 4. 13 R-Square.....	60
Tabel 4. 14 F-Square	61
Tabel 4. 15 Direct Effect.....	62
Tabel 4. 16 Indirect Effect	64
Tabel 4. 17 Total Effect	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual	34
Gambar 4. 1 Efek Mediasi	63

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia atau Pegawai merupakan salah satu faktor penting bagi pegawai dan organisasi. Pegawai dapat dipahami sebagai ujung tombak untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi pegawai untuk menjaga kinerjanya agar dapat dengan mudah dalam berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Seiring dengan arus globalisasi, setiap bisnis harus kompetitif untuk bertahan dalam persaingan global. Strategi untuk tetap kompeten adalah memperkuat kapasitas organisasi dan sumber daya manusia.

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang berhubungan langsung dengan pengiriman barang atau jasa. Menurut Mangkunegara (2013), Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sesuatu yang dilakukan seorang pegawai, penyelia, atau manajer adalah sebuah kinerja. Kinerja itu sendiri adalah sesuatu yang dapat diukur meskipun abstrak.

Kinerja adalah gambaran sejauh mana suatu program kegiatan atau kebijakan telah dicapai untuk mencapai tujuan, sasaran visi, dan misi organisasi sebagaimana yang ditetapkan dalam rencana strategis organisasi (Afandi, 2018) Kinerja adalah pekerjaan kelompok atau organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing individu, tetapi bekerja untuk mencapai suatu tujuan.

Santos et al. (2018) mendefinisikan kinerja sebagai kemampuan seseorang yang melakukan aktivitas yang berkontribusi pada pengembangan inti teknis organisasi. Kinerja mengacu pada perilaku berhubungan dengan tujuan organisasi dan dapat diukur dari kontribusinya terhadap efektivitas organisasi (Kartini et al.2017)

Kinerja pegawai merupakan ukuran untuk mengetahui dan menentukan perkembangan perusahaan, efesiansi kerja juga merupakan ukuran kualitas dan kuantitas hasil kerja pegawai yang dicapai pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, melaksanakantugas sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Jufrizen & Intan, 2021)

Setiap organisasi dan perusahaan akan selalu berusaha meningkatkan kinerja pegawai, dengan harapan tercapainya tujuan organisasi akan terpengaruh. Dalam meningkatkan efisiensi kerja pegawai Organisasi memiliki beberapa jalan, misalnya melalui *Leader Member Exchange (LMX)*, karakteristik pribadi dan lingkungan kerja. Melalui proses tersebut diharapkan pegawai dapat memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka.

Leader Member Exchange (LMX) didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin mempengaruhi pegawai organisasi dengan kualitas hubungan yang baik. Hubungan yang berkualitas ditandai dengan kepercayaan, keinginan, rasa hormat, professional, dan loyalitas (Yukl, 2013)

Leader Member Exchange (LMX) adalah peningkatan kualitas hubungan antara supervisor dan pegawai yang akan dapat meningkatkan kinerja keduanya. Namun pada kenyatannya hubungan antara pegawai dan atasan dapat dikelompokkan menjadi dua hubungan, yaitu hubungan yang baik dan hubungan

yang buruk. Hubungan yang baik dapat menciptakan kepercayaan, sikap positif, dan loyalitas pegawai, tetapi hubungan yang buruk memiliki efek sebaliknya (Mulyono, 2013)

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah *Leader Member Exchange* (LMX) (Husein, 2011) *Leader Member Exchange* (LMX) adalah bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Defenisi kepemimpinan oleh seorang manajer dalam suatu organisasi dapat diciptakan suatu sistem yang terintegritas.

Keterlibatan kerja dapat dikonseptualisasikan sebagai anggota organisasi yang melakukan pekerjaan. Bekerja dan memaksimalkan diri anda secara fisik kognitif dan emosional dalam proses kerja. Aspek kognitif mencakup keyakinan yang dimiliki pegawai tentang organisasi. Aspek emosional mencakup apa yang pegawai pikirkan tentang organisasi dan pemimpinnya, sedangkan aspek fisik mencakup energy fisik yang dikeluarkan pegawai (Pri & Zamralita, 2018)

Menurut Schaufeli et al. (2002), Keterlibatan kerja adalah keadaan kognitif dan efektif yang tidak focus pada objek individu, peristiwa, atau perilaku individu. Sebagaimana dinyatakan dalam defenisi, keterlibatan memiliki tiga komponen utama. Yang pertama adalah semangat, yang dikaitkan dengan peningkatan tingkat energy dan ketahanan keadaan mental ketika sibuk dengan kegiatan professional, siap menginvestasikan usaha dalam kegiatan professional mereka dan menunjukkan ketekunan dalam menghadapi kesulitan. Oleh karena itu, pegawai merasa sangat bersemangat dalam bekerja termotivasi oleh pekerjaan mereka dan cenderung bertahan dalam menghadapi kesulitan (Mauno, Kinnunen &

Ruokolainen, 2006). Komponen kedua, dedikasi ditandai dengan keterlibatan yang kuat dan kebanggaan dalam pekerjaannya, terkait dengan rasa penting, gairah dan inspirasi. Komponen yang ke tiga dari keterlibatan kerja adalah penyerapan, yang ditandai dengan focus yang intens dan penyerapan yang mendalam. Pekerjaan seseorang berlalu dengan cepat dan seseorang mengalami kesulitan keluar dari kegiatan profesional.

Keterlibatan kerja dapat diartikan dalam hal seberapa besar individu merasa dihargai. Kenyamanan dan kepercayaan diri dalam apa yang mereka lakukan, ketertarikan pegawai terhadap perusahaan ditunjukkan ketika pegawai merasa keberadaannya penting bagi perusahaan. Dalam hal ini memberikan keyakinan kepada pegawai bahwa mereka dapat melakukan yang terbaik bagi perusahaan (Wellins Bernthal, dan Phelps, 2008)

Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Sepertinya dalam sikap positif pegawai untuk bekerja dan segala sesuatu yang mereka temui di lingkungan mereka berhasil. Sumber daya manusia atau manajemen harus selalu menindaklanjuti kepuasan kerja, karena hal ini mempengaruhi jumlah absensi, perputaran, moral, keluhan, dan masalah sumber daya manusia penting lainnya.

Menurut (Mathis & Jackson, 2011) Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif dan pengalaman yang berharga perkerjaan seseorang ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan ini tidak terpenuhi. Kepuasan kerja memiliki banyak dimensi, yang paling sering adalah kepuasan dalam kerja itu sendiri, gaji, pangkuan, hubungan manajer-pegawai dan peluang untuk maju.

Menurut (Kurniawan, 2012), Kepuasan kerja adalah terpenuhinya berbagai keinginan dan kebutuhan melalui kerja atau pekerjaan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang nyaman dan kecintaan terhadap pekerjaan. Sikap ini tercermin dalam etos kerja, disiplin dan efisiensi kerja.

Kepuasan kerja memotivasi pegawai untuk bekerja lebih banyak dan lebih baik, hasil yang lebih baik mengarahkan pada keuntungan finansial yang lebih tinggi. Jika penghargaan dianggap masuk akal dan adil, kepuasan yang lebih besar muncul karena pegawai merasa bahwa mereka dihargai sesuai dengan kinerja mereka. Sebaliknya apabila imbalan dipandang tidak sesuai dengan tingkat prestasi maka cenderung timbul ketidakpastian (Daulay, et al, 2017).

Menurut (Tarjo, 2019) Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang terhadap pekerjaannya, khususnya kondisi kerjanya, apakah pekerjaan tersebut dapat memenuhi harapan, kebutuhan dan keinginannya. Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan psikologis nyaman yang dialami pegawai dalam lingkungan kerja karena kebutuhannya terpenuhi secara memadai.

Tanggapan emosional pegawai terhadap pekerjaan mereka disebut sebagai kepuasan kerja mereka, kepuasan kerja mempresentasikan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Trinovela & Saragi, 2021). Kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan pribadi yang dialami seseorang sebagai akibat dari berbagai aspek kondisi kerja mereka disuatu perusahaan (Adhan et al., 2019)

Menurut observasi awal, permasalahan pada kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara adalah adanya perubahan kinerja pegawai akibat pergantian pimpinan yang menyebabkan kurangnya kepuasan kinerja pegawai terhadap pimpinan yang baru

karena kedekatan yang unik antara satu kelompok dengan kelompok lainnya pada pemimpin sebelumnya. Serta rendahnya semangat kerja yang ditanamkan pimpinan pada tenaga kerja mereka yang menurunkan kinerja pegawai. Pegawai juga merasa tidak puas dengan pekerjaannya dan kurang motivasi sebagai akibat dari pertukaran pimpinan/anggota.

Berdasarkan uraian diatas, penulis merasa tertarik untuk membahas masalah tentang pentingnya arti loyalitas pemimpin, kepuasan serta semangat kerja pegawai dalam bentuk karya ilmiah yang berjudul **“Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Keterlibatan kerjadan Kepuasan Kerja Pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dilakukan penulis pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara, diperoleh identifikasi masalah didalam perusahaan yaitu :

1. Kurangnya interaksi antara pimpinan dengan bawahan dalam penyelesaian pekerjaan di kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara.
2. Kepuasan kerja tidak tercapai karena pengaruh pertukaran pemimpin/anggota di kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara.
3. Terdapat kurangnya keinginan pegawai dalam melakukan keterlibatan kerja di kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara.
4. Kurangnya komunikasi yang erat antar pemimpin/anggota mempengaruhi kinerja pegawai di kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara.

1.3 Batasan Masalah

Agar tidak memperluas wilayah penelitian, karena banyaknya masalah yang harus dipecahkan maka perlu adanya batasan masalah. Berdasarkan identifikasi sebelumnya, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah pengaruh pertukaran pemimpin/anggota terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja dan kepuasan kerja pada kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara.

1.4 Rumusan Masalah

1. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara ?
2. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap Keterlibatan kerja pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara ?
3. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara ?
4. Apakah Keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai DPRD Provinsi Sumatera Utara ?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai DPRD Provinsi Sumatera Utara ?
6. Apakah ada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja pegawai DPRD Provinsi Sumatera Utara ?
7. Apakah ada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara ?

1.5 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja pegawai DPRD Provinsi Sumatera Utara
2. Untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Keterlibatan kerjapada* Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara
3. Untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kepuasan kerja pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara
4. Untuk mengetahui pengaruh *Keterlibatan kerjaterhadap* kinerja pegawai DPRD Provinsi Sumatera Utara
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai DPRD Provinsi Sumatera Utara
6. Untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja pegawai melalui *Keterlibatan kerjapada* Kantor DPRD Sumatera Utara
7. Untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini ialah :

1. Manfaat teoritis
 - a. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagaimana pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja pegawai melalui *Keterlibatan kerjadan* kepuasan kerja di Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara.

- b. Penelitian ini memberikan informasi tambahan tentang pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja pegawai melalui *Keterlibatan kerjadan* kepuasan kerja di Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara.
- c. Menambah informasi tentang bahan referensi penelitian lain yang berkaitan dengan masalah penelitian ini.

2. Manfaat praktis

- a. Untuk dapat memberikan informasi dengan gambaran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *Leader Member Exchange* melalui kinerja pegawai dan kepuasan kerja pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara.
- b. Bagi universitas, hasil penelitian ini dapat dijadikan contoh bagi kampus untuk memprediksi pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja pegawai melalui *Keterlibatan kerjadan* kepuasan kerja di Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut (Harahap & Tirtayasa, 2020) Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor terpenting yang dapat ditingkatkan bila mana pegawai tahu apa yang diharapkan ketika mereka dapat berpartisipasi dan dihargai atas hasilnya kinerja didasrkan perilaku, evaluasi kinerja harus adil dan tidak memihak dan harus secara akurat mencerminkan kinerja yang sebenarnya. Masalahnya adalah apakah para pekerja itu adanya tingkat persaingan yang tinggi untuk mencapai prestasikerja yang lebih baik dan menghasilkan perilaku yang tidak mudah dipuaskan oleh hasil.

Menurut (Sutrisno, 2016) Kinerja adalah hasil dari usaha sendiri berdasarkan karakteristik pribadinya dan persepsi tentang perannya ditempat kerja. Menurut (S. F. Harahap & Tirtayasa, 2020) Kinerja adalah gambaran drajat pencapaian suatu implementasi atau tindakan program atau kebijakan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi melalui perencanaan strategis organisasi.

Menurut (Hasibuan, 2016) Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam pelaksanaan tugas yang diberikan kepadanya dan kinerja juga seperangkat hasil yang dicapai dan mengacu pada tindakan pencapaian dan melakukan pekerjaan yang diminta.

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kegiatan tersebut adalah hasil kerja yang dapat ditemukan secara kualitatif dan kuantitatif dalam pelaksanaan tugas dengan mengorbankan pegawai yang menimplementasikan tujuan, visi, misi dan tujuan organisasi atau perusahaan dan juga dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu proses atau hasil kerja yang diciptakan oleh beberapa aspek pegawai, yang harus dilalui dan mempunyai langkah-langkah untuk mencapainya, serta yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.

2.1.1.2 Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dan membantu organisasi untuk meninjau kemajuan menuju tujuan dan sasaran organisasi yang diinginkan. Sistem ini memungkinkan pegawai untuk memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya guna mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Menurut (Wahyudi, 2016) Penilaian kinerja adalah informasi yang sangat berharga untuk perencanaan dan pengambilan keputusan sumber daya manusia karena dengan bantuan evaluasi efesiansi sumber daya manusia perusahaan dapat diidentifikasi dan dipetakan. Adanya penilaian untuk menilai kinerja pegawai, diperlukan kinerja perusahaan dan memberikan umpan balik untuk memotivasi pegawai untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik dan juga penilaian kinerja adalah sistem formal yang dilakukan secara berkala untuk menilai kinerja individu.

2.1.1.3 Faktor-Faktor Kinerja Pegawai

Menurut (Harahap & Tirtayasa, 2020) mengatakan ada beberapa faktor dalam kinerja pegawai yaitu :

1. Faktor individu, adalah kemampuan dan keterampilan untuk melakukan pekerjaan, keahlian seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu, keterampilan dan kemampuan kerja serta motivasi dan etos kerja.
2. Faktor pendukung organisasi, yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan tugasnya dukungan dari organisasi tempatnya bekerja. Dukungan ini meliputi organisasi, penyediaan kesempatan kerja dan infrastruktur, lingkungan kerja menyenangkan, tujuan organisasi adalah untuk menjelaskan semuanya tujuan apa yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, setiap orang harus memiliki uraian tugas dan tanggung jawab yang jelas dan harus dipahami.
3. Faktor pendukung manajemen, kinerja perusahaan dan kinerja semua juga sangat baik tergantung pada kemampuan manajemen atau manajer. Membangun sistem kerja dan hubungan kerja yang aman dan harmonis serta dengan mengembangkan keterampilan pegawai itu juga tumbuh motivasi untuk bekerja secara optimal.

Menurut (Mangkunegara, 2017) mengatakan ada beberapa faktor dalam kinerja pegawai yaitu :

1. Faktor kemampuan, secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan actual. Artinya, karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dan cukup terlatih untuk tugas dan terampil pekerjaan sehari-hari dapat lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor pendorong, motivasi terdiri dari sikap (attitude) pegawai dalam situasi kerja. Motivasi adalah kondisi yang mendorong pegawai untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja memegang peranan penting dalam suatu perusahaan karena dapat menentukan kuantitas dan kualitas kinerja seorang pegawai. Menurut (Edison et al, 2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kualifikasi, teknologi/mesin, metode.

Menurut (Sutrisno, 2016) terdapat beberapa indicator kinerja pegawai yaitu :

1. Hasil kerja, yang meliputi tingkat kuantitas dan kualitas yang dihasilkan dan seberapa jauh pengawasannya.
2. Pengetahuan tentang pekerjaan, yaitu pengetahuan tentang tugas yang harus dilakukan berpengaruh langsung pada beban kerja.
3. Inisiatif, tingkat inisiatif dalam kinerja tugas pekerjaan, terutama ketika datang mengatasi masalah yang muncul.
4. Sikap, yaitu semangat untuk bekerja dan sikap positif terhadap pelaksanaan tugas dan pekerjaan.
5. Disiplin waktu dan kehadiran, yaitu ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Menurut (Nabawi, 2019) terdapat beberapa indicator kinerja pegawai yaitu :

1. Kualitas, adalah seberapa baik seorang pegawai melakukan apa yang seharusnya dia lakukan.

2. Kuantitas, menunjukkan berapa lama pegawai bekerja dalam satu hari besar pekerjaan ini tercermin dari tarif tenaga kerja masing-masing pegawai.
3. Efisiensi tugas, adalah ukuran dimana pekerja mampu melakukan kesadaran akan tanggung jawab pegawai untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan oleh perusahaan.

2.1.2 *Leader Member Exchange* (Pertukaran Pemimpin/Anggota)

2.1.2.1 Pengertian *Leader Member Exchange*

Leader Member Exchange (LMX) menggambarkan hubungan antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi. *Leader Member Exchange* (LMX) tidak hanya melihat perilaku atasan, tetapi juga menekankan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Disamping hubungan yang baik antara atasan dan bawahan juga diperlukan motivasi kerja pegawai.

Menurut (Suharyanti, 2019) ide dibalik *teori Leader Member Exchange* (LMX) adalah pemimpin mengembangkan hubungan antara atasan dan bawahan berbeda untuk setiap bawahan. Menurut (Kreitner & Kinicki, 2014) model *Leader Member Exchange* (LMX) didasarkan pada asumsi bahwa atasan mengembangkan hubungan pribadi yang unik dengan masing-masing yang melapor kepadanya. Seringkali, pemimpin cenderung memilih anggota tim karena mereka memiliki keragaman ciri-ciri kepribadian dan sikap yang mirip dengan pemimpin atau karena level skillnya lebih tinggi dari pada pengikutnya.

George & Jones, (2012) Menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) sebuah teori yang menggambarkan hubungan antara pemimpin dan bawahan saling memberi dan menerima.

Leader Member Exchange (LMX) menurut (Morrow, Suzuki, Crum, Ruben, & Pautsch, 2005) adalah untuk meningkatkan kualitas hubungan diantara mereka pemimpin dengan rekan kerja dapat meningkatkan kerja keduanya. Namun pada kenyataannya, hubungan antara pekerja dan pengawas dikelompokkan menjadi dua hubungan, yaitu hubungan baik dan hubungan interpersonal sangat buruk. Menurut (Truckenbrodt, 2000) *Leader Member Exchange* (LMX) berfokus pada evaluasi hubungan dan interaksi antara supervisor (bos) dan bawahan. Tingkat kedekatan hubungan antara pemimpin dan bawahan ini menunjukkan adanya indikasi dari *leader member exchange* di perusahaan. Hubungan yang baik menciptakan kepercayaan rekan kerja, sikap positif dan loyalitas tetapi hubungan buruk memiliki efek sebaliknya. Menurut teori *Leader Member Exchange* (LMX), kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh kualitas interaksi antara pemimpin dengan masing-masing bawahan (Riggio, 2012). Achua & Lussier (2013) mengatakan bahwa hubungan pertukaran antara pemimpin dan anggota dari segi ekonomi dan tentunya dicirikan saling percaya dan loyalitas satu sama lain dan saling menghormati.

Teori kepemimpinan ini menekankan saling mempengaruhi terjadi antara seorang pemimpin dengan bawahannya sebagai akibat dari suatu hubungan diantara mereka yang berlangsung lama (Ancok, 2012). Teori ini menjelaskan bahwa ini membantu atasan untuk memenuhi tanggung jawab mereka dalam waktu singkat,

atasan membangun hubungan yang erat dengan subkelompok kecil (Robbins, 2004).

Menurut (Hutama & Goenawan, 2017) berbeda dengan teori kepemimpinan lainnya, hipotesis pertukaran pemimpin/anggota menempatkan focus khusus pada interaksi antara pemimpin tim dan pengikut. Oleh karena itu, efisiensi tim bergantung pada sikap dan perilaku pemimpin terhadap bawahannya. seorang pemimpin akan memiliki pengikut yang dapat diandalkan dan setia jika dia memperlakukan bawahannya sebagai mitra atau kolega, menawarkan bantuan yang dapat diandalkan, dan memberi mereka peran pengambilan keputusan dan tanggung jawab yang signifikan. Akan ada interaksi yang sangat baik antara atasan dan bawahan. Cara komunikasi dua arah antara pemimpin untuk mengembangkan hubungan dengan masing-masing bawahannya dikenal dengan istilah “ *leader member exchange (LMX)*”

Hal ini dapat disimpulkan dari pernyataan para ahli diatas *Leader Member Exchange (LMX)* merupakan suatu hubungan atasan dan bawahan yang terjalin dalam perusahaan atau organisasi.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Leader Member Exchange*

Terdapat beberapa faktor menurut para ahli yang telah meneliti terlebih dahulu, menurut (Sahri, 2020) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *leader member exchange (LMX)*, yaitu :

1. Pelanggaran kontrak, seorang pegawai bergabung dengan organisasi dengan harapan bersama dan janji untuk melayani itu adalah kontrak kognitif dan kontrak tertulis yang sebenarnya. Ketika pegawai percaya bahwa organisasi belum memenuhi harapan organisasi pada saat

perekrutan, ini juga mengarah pada komunikasi antara pemimpin/anggota yang lemah.

2. Rendahnya kemampuan dan kemauan, seperti model kepemimpinan situasional, ketika individu memiliki kapasitas rendah, kemauan rendah, pemimpin terpaksa mengadopsi gaya kepemimpinan yang secara lemah adalah pertukaran pemimpin/anggota.
3. Kesamaan kognitif, ketika pemimpin dan anggota memiliki pendekatan yang sama untuk pemecahan masalah, itu disebut persamaan kognitif dan penelitian telah menunjukkan bahwa hal itu mengarah pada pertukaran pemimpin/anggota yang tinggi.
4. Komunikasi organisasi, ada elemen kepuasan tertentu diantara pegawai ketika mereka mengetahui dengan baik tentang berbagai aspek organisasi. Kepuasan dengan komunikasi telah ditunjukkan untuk meningkatkan pertukaran antara pemimpin/anggota.
5. Pertukaran social, interksi yang tidak berhubungan dengan pekerjaan juga secara positif mempengaruhi komunikasi antara pemimpin dan anggota, mungkin membantu membangun kepercayaan dan motivasi bersama.
6. Tugas karakteristik, ketika tugas tidak terstruktur atau tidak jelas cara kerjanya tidak familiar atau baru, hal ini juga mempengaruhi komunikasi pemimpin/anggota. Ketika tugas tidak jelas sulit untuk mengukur kinerja dan hasil individu dan menciptakan peluang bagi individu untuk memainkan peran yang diperluas secara artifisial tanpa memberikan kontribusi yang berarti.

2.1.2.3 Indikator *Leader Member Exchange*

Menurut (Wibowo & Sutanto, 2013) menyatakan bahwa ada tiga tanda yang dapat digunakan untuk mengukur kekuatan ikatan dalam *Leader Member Exchange*, antara lain :

1. Rasa hormat, dalam sebuah perusahaan rasa hormat antara karyawan dan eksekutif, serta sebaliknya diperlukan agar hubungan yang sehat dapat berkembang. Jika pimpinan dihormati begitu juga pengikutnya, begitu juga sebaliknya. Ketika pemimpin sadar dan peka terhadap kebutuhan pekerjanya pegawai akan merasa dihargai.
2. Kepercayaan, pegawai harus mendukung keputusan pemimpin dan menunjukkan kepercayaan agar mereka tahu bahwa pemimpin senang dengan kinerja mereka.
3. Kewajiban, ini merujuk pada situasi dimana atasan membantu anggota timnya melaksanakan tugas yang telah mereka berikan selain memberi mereka intruksi.

Menurut (Sahri, 2020) , salah satu pandangan para ahli mengenai indicator *Leader Member Exchange* adalah sebagai berikut :

1. Saling menghormati dasar dari setiap interaksi antara atasan dan bawahan adalah saling menghargai bakat masing-masing
2. Kepercayaan hubungan antara atasan dan bawahan akan sulit dibangun tanpa rasa saling percaya
3. Tanggung jawab, kewajiban akan berdampak pada bagaimana atasan dan bawahan berinteraksi secara professional

2.1.3 Keterlibatan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja adalah konsep manajemen bisnis yang menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat keterkaitan yang tinggi adalah pegawai yang memiliki tingkat stress yang rendah dan motivasi yang tinggi terhadap pekerjaannya, baik di tempat kerja maupun dibidang lain yang berhubungan dengan suatu organisasi. Tujuan jangka panjang perusahaan dengan kata lain, defenisi Keterlibatan kerja berpusat pada antusiasme dan semangat kehidupan professional seseorang. Keterlibatan kerja telah berkembang dari berbagai perspektif yang menggabungkan motivasi, etika kerja, dan komitmen organisasi.

Menurut (Laksono & Wardoyo, 2019) keterlibatan kerja merupakan konsep motivasi dimana pekerja merasa terlibat dan terinspirasi untuk mengatasi masalah ditempat kerja. Pegawai didedikasikan untuk mencapai tujuan mereka, mereka dengan penuh semangat mengabdikan seluruh diri mereka untuk tugas mereka. Sedangkan Schaufeli, (2002) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai keadaan yang ditandai dengan antusiasme, dedikasi, dan penyerapan serta pandangan yang positif dan memuaskantentang lingkungan kerja. Tingkat semangat yang tinggi, daya tahan, keinginan untuk berusaha, dan penolakan untuk menyerah dalam menghadapi kesulitan. Penyerapan ditandai dengan focus penuh pada tugas, tetapi dedikasi digambarkan dengan perasaan dihargai, bersemangat, terinspirasi, berharga, dan menuntut.

Menurut (Muslim,2019) keterlibatan kerja didefinisikan sebagai pegawai yang menjalankan peran di dalam bisnis dengan menginspirasi diri secara fisik, mental, dan emosional saat bekerja dan menawarkan wawasan tentang konsep

keterkaitan kerja sebagai pusat refleksi pribadi kerja afektif diri pegawai dan penguatan kepuasan mereka dengan pekerjaan mereka dan anggotan mereka di sebuah perusahaan.

Penulis menarik kesimpulan bahwa keterlibatan kerja adalah perasaan senang, motivasi, dan kerja yang dihubungkan dengan keadaan psikologis yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan absorpsi berdasarkan berbagai definisi yang telah dikemukakan oleh beberapa tokoh diatas.

2.1.3.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlibatan Kerja

(Pri & Zamralita, 2018) Menyebutkan bahwa terdapat 3 faktor yang menjadi penyebab utama Keterlibatan Kerja, yakni :

1. Sumber daya kerja, berhubungan dengan unsur-unsur pekerjaan yang berorientasi fisik, social, dan organisasional, untuk membantu orang mencapai tujuan mereka dan meminimalkan tuntutan pekerjaan mereka dan biaya psikologis dan fisiologis yang menyertainya.
2. Nilai sumber daya tenaga kerja, aspek ini berkaitan dengan seberapa signifikan atau bermanfaatnya sumber daya pekerjaan seseorang.
3. Sumber daya individu, berkaitan dengan sifat-sifat yang dimiliki pegawai termasuk kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain. Karena skor mereka lebih tinggi pada ekstraversi dan kognitif dan lebih rendah pada neurotisisme, pegawai yang terlibat akan menunjukkan ciri-ciri pribadi yang membedakan mereka pekerja lain.

2.1.3.3. Indikator Keterlibatan Kerja

Secara (Prayogi & Fahmi, 2021) menjelaskan mengenai indicator yang terdapat dalam Keterlibatan Kerja, antara lain :

1. Semangat, adalah curahan tenaga dan ketabahan mental saat bekerja, keberanian berusaha sebaik mungkin untuk menyelesaikan suatu tugas dan gigih dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Lebih jauh lagi kesiapan untuk mengarahkan seluruh daya upaya dalam suatu tugas dan kegigihan dalam menghadapi tantangan.
2. Dedikasi, memiliki rasa komitmen yang kuat terhadap suatu profesi dan merasakan tantangan, inspirasi, dan kebanggan. Kewajiban yang berkaitan dengan kepentingan pihak ketiga dan tidak secara langsung atau tidak langsung mensyaratkan keuntungan diri sendiri dapat dinilai berdasarkan seberapa berartinya pekerjaan tersebut bagi individu seberapa antusias mereka terhadap pekerjaannya, berapa lama mereka dapat bekerja tanpa mengenal lelah, dan betapa bangganya mereka terhadap pekerjaan mereka.
3. Konsentrasi, pegawai senantiasa serius dan khusyu' dalam bekerja.

2.1.1 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan dalam beberapa cara yang berbeda, yang pertama adalah gagasan bahwa kepuasan kerja dipandang sebagai respons emosional yang rumit. Dorongan, keinginan, tuntutan, dan harapan pegawai terhadap pekerjaannya yang terkait dengan realitas emosional berupa perasaan senang, puas, atau tidak puas menjadi penyebab respons emosional tersebut. Kedua, gagasan bahwa sikap pegawai terhadap masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, kerjasama antar rekan kerja, penghargaan yang diterima ditempat kerja, dan hal-hal yang berhubungan dengan elemen fisik dan psikologis adalah semua

variabel dalam menentukan kepuasan kerja. Sikap umum individu terhadap pekerjaan dipengaruhi oleh berbagai sikap spesifik individu terhadap unsur-unsur pekerjaan, penyesuaian individu, dan hubungan individu diluar tempat kerja.

Menurut (Robbins,2017), sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya menentukan seberapa puas mereka dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan komponen penting dari perilaku organisasi karena hubungan yang kuat antara kinerja pegawai dan sikap seseorang terhadap pekerjaannya dan elemen internal pekerjaannya dicirikan sebagai kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari evaluasi pekerjaan atau pengalaman profesional seseorang. Persepsi seseorang terhadap pekerjaannya sebagai sesuatu yang menguntungkan sebagai konsekuensi penilaian terhadap unsur-unsurnya disebut kepuasan kerja (Paparang, 2021)

Menurut (Nabawi, 2019) mendefenisikan derajat kepuasan kerja seseorang sebagai sifat individu sehingga berbeda-beda tergantung dari sistem nilai yang berlaku pada dirinya, Ini hasil dari variasi pada setiap orang tingkat kepuasan yang lebih tinggi dialami ketika lebih banyak komponen tugas yang dilakukan sesuai dengan keinginan dindividu begitu pula sebaliknya.

Menurut (Baliartati, 2016), kepuasan kerja sebagai reaksi terhadap kognisi (evaluative), afeksi (emosi), dan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya. Respon ini kemudian diukur dengan evaluasi seseorang terhadap karakteristik pekerjaannya, reaksi emosional terhadap peristiwa yang muncul dalam pekerjaannya serta niat berperilaku dalam bekerja.

Menurut (Achmad et al.,2017), kepuasan kerja memiliki kekuatan untuk meningkatkan semangat kerja pegawai, meningkatkan produktivitas, menurunkan

tingkat absensi, menimbulkan budaya loyalitas dikalangan pekerja, dan mempertahankan pekerja dalam suatu organisasi. Defenisi pegawai yang puas adalah pegawai yang secara konsisten muncul untuk bekerja, berkinerja baik, dan melebihi rekan kerjanya. Sedangkan kurangnya kepuasan kerja akan memeberikan efek negative bagi organisasi berupa ketidakdisiplinan pegawai, keterlambatan dalam menyelsaikan pekerjaan, rasa bosan dalam bekerja, dan rasa acuh tak acuh terhadapnya semua dapat berdampak negative terhadap kesejahteraan fisik dan mental seorang pegawai.

Dari teori-teori pemahaman kepuasan kerja, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja seseorang mencerminkan baik karakteristik pekerjaannya maupun perasaan atau sikap emosional yang baik yang dihasilkan dari pengalaman kerja mereka. Jika seorang pegawai senang dan puas dengan pekerjaannya mereka juga akan terbebas dari depresi yang akan memberi mereka kepercayaan diri untuk terus bekerja di tempat kerja.

2.1.4.2 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut (Jufrizen, 2017) faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Kesempatan untuk maju, dalam situasi ini ada peluang untuk mengembangkan keterampilan anda dan meningkatkan kemampuan anda untuk bekerja di suatu pekerjaan.
2. Keselamatan ditempat kerja, elemen ini sering disebut sebagai mempromosikan kebahagiaan kerja di antara pegawai, sikap pegawai sangat dipengaruhi oleh keadaan kerja yang aman. Ketika pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan mengandung resiko dan dampak yang kurang baik maka

pegawai akan berhenti sejenak dan mempertimbangkan kembali. Contohnya, bekerja di perusahaan yang memproduksi bahan kimia berbahaya seperti cat misalnya.

3. Gaji, jenis pembayaran yang sering mengakibatkan ketidakbahagian. Dan hampir tidak ada orang yang menerima sejumlah uang mengungkapkan kebahagiaan kerja. Pekerja akan kecewa dan merasa kesal jika mereka menerima kompensasi yang rendah maka dari itu pegawai harus menerima kompensasi yang sesuai dan adil.
4. Manajemen kerja, manajemen kerja yang baik adalah yang menyediakan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga pegawai dapat bekerja dengan nyaman.
5. Kondisi kerja, sarana dan prasarana kerja seperti lokasi kerja, ventilasi, penyiangan, kantin, dan lokasi parkir termasuk dalam situasi ini. Sarana yang teliti dan terpercaya akan memberikan pegawai pekerjaan yang mereka senangi.
6. Komunikasi, kepuasan pegawai dapat ditingkatkan dengan komunikasi yang efektif antara eksekutif dan staf. Kebahagiaan kerja sangat dipengaruhi oleh pemimpin yang mau menerima keluhan pegawai serta pemikiran prestasi mereka, dalam pengaturan perusahaan pekerja akan merasa dihargai dan diakui.
7. Faktor social tempat kerja, sikap ini meskipun menantang untuk diartikulasikan adalah salah satu yang dianggap berkontribusi terhadap apakah pegawai puas atau tidak dengan pekerjaannya. Misalnya, perusahaan atau manajemen memberikan kompensasi kepada pekerja yang

terkena bencana, memberikan cuti bagi pekerja yang sakit atau melakukan hal serupa lainnya.

8. Fasilitas, rumah sakit, cuti, pension, atau fasilitas perumahan adalah jabatan standar yang jika dipuaskan akan menimbulkan perasaan puas.

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

faktor yaitu :

1. Karakteristik pekerjaan, kepuasan intrinsik yang diperoleh saat menyelesaikan tugas ditempat kerja dapat menginspirasi pegawai. Pegawai lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka ketika mereka merasa pekerjaan itu menyenangkan dan memuaskan. Kepuasan kerja akan tumbuh pada posisi yang memberi orang kesempatan untuk menggunakan keahlian dan kemampuan mereka sekaligus menawarkan variasi tugas, kemandirian, dan umpan balik atas pekerjaan yang mereka hasilkan.
2. Beban kerja, merupakan banyak tuntutan pekerjaan yang dipersepsikan pegawai. Hal ini menunjukkan semakin tinggi beban kerja yang dipersepsi pegawai, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja yang dimilikinya.
3. Kendali, adalah otoritas yang diberikan oleh pekerja untuk membuat keputusan tentang pekerjaan mereka.
4. Jadwal kerja, ada organisasi dengan jadwal kerja yang tidak biasa, jadwal kerja yang fleksibel, shift yang panjang, shift malam, dan pekerjaan paruh waktu ini adalah empat contoh jadwal kerja yang tidak standar yang berdampak negative besar pada kepuasan kerja pegawai.
5. Hambatan keorganisasian, apakah ada masalah yang mempengaruhi seberapa baik kinerja pegawai seperti dilaporkan oleh sataf, kehadiran orang

lain dan lingkungan fisik tempat seseorang bekerja merupakan dua komponen pekerjaan yang dapat menjadi hambatan organisasi. Hambatan organisasi yang tinggi sering dianggap memiliki efek negative pada moral pegawai.

2.1.4.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut (Afandi, 2018), indikator yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu :

1. Pekerjaan, isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
2. Upah, jumlah uang yang diperoleh seseorang sebagai kompensasi apakah persyaratan terpenuhi dalam pelaksanaan pekerjaan berpikir adil.
3. Promosi, merupakan cara bagi seseorang untuk maju tentang kemungkinan kemajuan karir saat bekerja.
4. Penyelia, seseorang yang selalu menawarkan arahan atau perintah untuk melakukan pekerjaan.
5. Rekan kerja, dalam pelaksanaan pekerjaan selalu ada interaksi antar pegawai.

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

1. Jumlah pegawai yang absen bertambah
2. Tiba ditempat kerja terlambat
3. Pulang kerja lebih awal
4. Sering rebut di antara rekan kerja
5. Mengabaikan atau melukai pegawai lain

6. Penilaian dan perilaku yang tidak bijaksana
7. Lebih banyak kerusakan dan pemborosan
8. Terlibat dalam pelanggaran hukum
9. Penampilan memburuk
10. Terjadinya kecelakaan kerja yang tidak biasa

Menurut (Hasibuan,2011) Menyatakan ada beberapa indikator kepuasan kerja yaitu :

1. Menikmati pekerjaannya, seseorang melakukan pekerjaannya karena ia bisa melakukannya.
2. Bersemangat dengan apa yang dia lakukan.
3. Moral, atau komitmen internal yang dimiliki seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan kriteria yang disebutkan.
4. Disiplin, atau seperangkat pedoman yang dikembangkan dan di tetapkan sebagai hasil rangkaian perbuatan yang menunjukkan cita-cita ketaatan, keteraturan, dan ketundukan.
5. Prestasi kerja, atau hasil yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan bakat, ketulusan, dan ketersediannya.

2.2 Kerangka Berfikir Konseptual

Hubungan antar variabel yang diteliti akan dijelaskan secara konseptual dengan menggunakan kerangka berpikir yang efektif. Oleh Karena itu hubungan

antara variabel independen yang mempengaruhi kinerja dan kompetensi pegawai harus dijelaskan secara konseptual (Sugiyono, 2017)

2.2.1 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Pegawai

Sumber daya manusia dalam organisasi pemerintah atau swasta digerakkan terutama oleh kepemimpinan. Seorang pemimpin harus mampu memberikan bimbingan kepada pengikut dan memikul tanggung jawab yang sangat besar. Kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi dan membujuk pengikutnya untuk memenuhi tujuan organisasi merupakan indikator yang baik dari kelangsungan hidup jangka panjang organisasi. Kemampuan seorang pemimpin untuk menerapkan hubungan sesuai dengan kualitas dan kepentingan organisasi perusahaan akan berdampak pada kinerja bawahannya. Dia juga membuat mereka merasa nyaman ditempat kerja, yang akan meningkatkan kinerja pegawai.

Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh (D. K. Suharnomo, 2016) yang menemukan bahwa *leader member exchange* memiliki dampak yang menguntungkan dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja juga dikenal sebagai semangat kerja adalah konsep manajemen bisnis yang berpendapat bahwa individu yang sangat terlibat sangat termotivasi dan benar-benar terlibat dalam pekerjaan mereka, serta hal-hal yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan jangka panjang. Keterlibatan kerja juga di pengaruhi oleh pertukaran pemimpin/anggota karena menurunkan semangat pegawai. Jika ada hubungan kerja yang positif antara atasan dan bawahan, itu akan meningkatkan semangat kerja.

Pertukaran pemimpin/anggota sering dikenal sebagai koneksi atasan dan bawahan yang menggambarkan bagaimana orang berkomunikasi satu sama lain, pekerja yang memiliki koneksi pertukaran pemimpin/anggota yang kuat cenderung melampaui panggilan tugas karena seiring waktu, emosi bersama, loyalitas, dedikasi, dukungan, dan kepercayaan tumbuh lebih kuat.

Menurut (Katrinli et al.,2010) kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang dilandasi rasa saling percaya dan komitmen inilah yang menyebabkan pengaruh *leader member exchange* terhadap keterlibatan kerja atau semangat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan. Pegawai menerima dukungan informal dari atasan mereka selama interaksi pemimpin/anggota yang lebih tinggi, dan komunikasi terbuka yang akan meningkatkan semangat kerja pegawai di tempat kerja.

2.2.3 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kepuasan Kerja

Sikap seseorang terhadap pekerjaannya disebut sebagai kepuasan kerja, kepuasan kerja ini adalah hasil dari bagaimana mereka memandang pekerjaan mereka dan seberapa cocok mereka dengan organisasi. Performa LMX tinggi akan diberikan pekerjaan yang lebih menarik dan sesuai dengan preferensi mereka. Meskipun demikian, menurut dampak LMX terhadap kepuasan kerja pegawai dapat mengungkapkan kebahagiaan mereka berkat dukungan dan penilaian yang baik dari pemimpin membuat mereka merasa senang dengan upaya kerja mereka.

Menurut penelitian sebelumnya (Bekker, 2007), *Leader member exchange* memiliki dampak yang menguntungkan terhadap kepuasan kerja. Pegawai akan lebih puas dengan posisinya yang ada di perusahaan jika kualitasnya lebih tinggi.

2.2.4 Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Inisiatif pegawai dan rasa tanggung jawab bersama adalah dua karakteristik keterlibatan kerja. Sebuah hipotesis yang dikenal sebagai keterlibatan kerja berkaitan dengan tingkat komitmen pegawai terhadap pekerjaan mereka, tingkat kepuasan kerja mereka, tingkat motivasi mereka, dan hasrat mereka terhadap pekerjaan mereka dalam pengaturan organisasi. Menurut (Khan, 2011) kinerja pegawai dapat meningkat ketika pekerja percaya bahwa mereka memiliki kendali lebih besar atas keputusan ditempat kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap keberhasilan atau kegagalan perusahaan mereka dan memiliki kebebasan untuk mengatur kecepatan kerja mereka sendiri dengan kata lain, kinerja dapat meningkat ketika kinerja pegawai tinggi.

Hal tersebut dikuatkan oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Kustya & Nugraheni, 2020) dan (Septiadi, Sintaasih & Wibawa, 2017) yang menemukan bahwa kinerja pegawai meningkat secara signifikan melalui work engagement.

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja dapat ditingkatkan dengan memperhatikan kepuasan kerja pegawai, temuan ini menunjukkan bahwa jalur karir dan struktur penghargaan yang layak, lingkungan kerja yang positif, dan hubungan yang positif antara bawahan dan atasan semuanya akan menghasilkan pegawai yang lebih bahagia yang memiliki kemampuan interpersonal dan teknis yang lebih baik. Peningkatan keterampilan interpersonal dan teknis diterjemahkan kedalam peningkatan kinerja.

Menurut penelitian sebelumnya, kepuasan kerja memiliki dampak yang menguntungkan terhadap kinerja pegawai, oleh karena itu semakin puas individu

maka semakin besar kemungkinan mereka untuk tampil pada level tertinggi (Devi, 2009). Sebaliknya kinerja pegawai akan turun jika mereka merasa tidak dihargai ditempat kerja yang secara alami akan membuat mereka merasa malas.

Menurut (Kurniawan, 2012) kepuasan kerja memiliki dampak yang positif terhadap kinerja pegawai. Bahwa akan lebih mudah untuk menyelesaikan pekerjaan jika pegawai senang bekerja karena mereka lebih cenderung berbicara positif tentang perusahaan.

2.2.6 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Keterlibatan Kerja

Seorang pemimpin adalah seorang yang memiliki kapasitas untuk mempengaruhi dan memimpin. Seorang pemimpin mampu memberikan bimbingan kepada para pengikutnya, lingkungan kerja yang positif dipengaruhi oleh hubungan pemimpin dan bawahannya. Jika dianggap sebagai peran yang akan menjadi peran tambahan tanpa menerima imbalan apapun, hubungan yang baik antara pemimpin dan vawahan akan memotivasi seorang pegawai untuk mencapai sesuatu. Perilaku menarik ditempat kerja pekerja dapat menunjukkan komitmen mereka dengan memberikan bantuan ekstra ketika atasan memintanya, mengambil bagian dalam kegiatan pemecahan masalah dan merasa memiliki pekerjaan mereka. Kesukarelaan pegawai dapat menghasilkan peningkatan keterlibatan kerja hal ini penting karena kinerja pegawai menentukan maju atau tidaknya organisasi.

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

2.2.7 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Ketika organisasi mencapai nilai dan tujuan yang ditetapkan maka dapat dikatakan berhasil. Sebuah organisasi perlu dipimpin oleh seseorang yang mampu menginspirasi orang dan membujuk mereka untuk mencapai tujuannya. Pemimpin yang cakap memberikan bimbingan kepada pengikutnya membina komunikasi antara atasan dengan bawahan karena dapat mempengaruhi iklim kinerja. Ketika ada komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan seorang pegawai akan melakukan suatu kegiatan jika dipandang sebagai suatu jabatan yang akan ditambahkan tanggungjawabnya tanpa menerima kompensasi apapun. Seseorang akan mengalami semangat pekerjaan dan senang dengan hasilnya dan kinerja pegawai akan mencapai puncaknya jika tingkat kepuasan kerja terlihat relative tinggi.

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

2.2.8 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja yang positif dapat dipengaruhi oleh hubungan yang kuat antara pimpinan dan bawahan. Seorang pegawai akan melakukan suatu kegiatan jika pimpinan dan bawahan memiliki hubungan yang positif. Dilihat sebagai peran yang dapat dimainkan oleh seorang pekerja dimana ia dapat berahli ke tugas-tugas baru tanpa mempertimbangkan kompensasi atau jobdesk pekerja. Pegawai yang

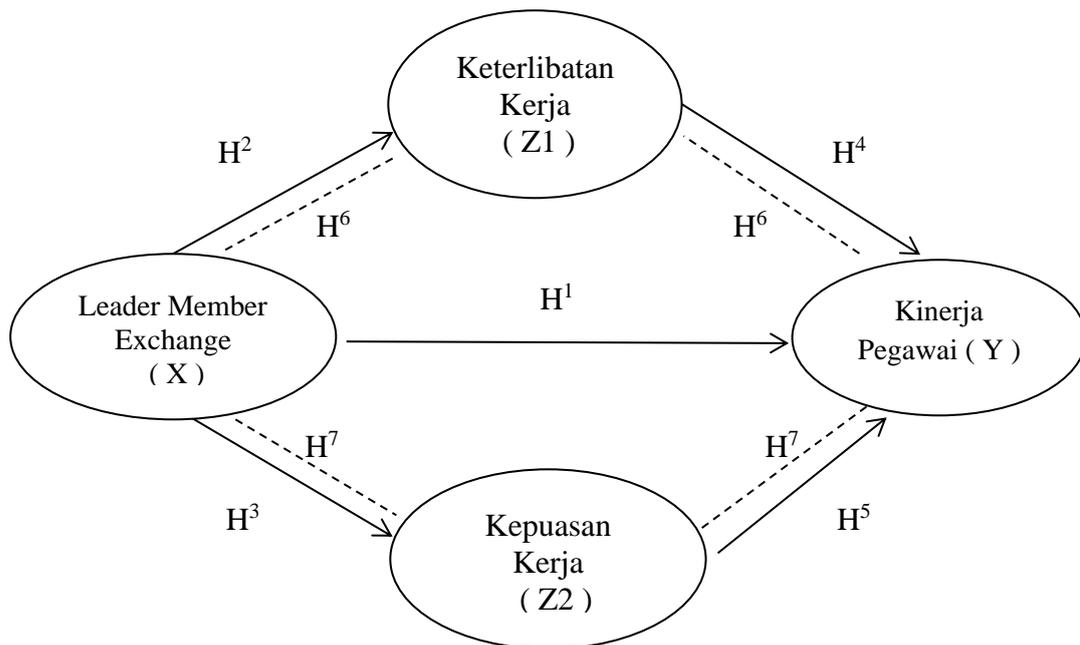
berperan aktif dalam pekerjaannya akan melampaui apa yang diharapkan dari mereka berpartisipasi dalam memecahkan masalah dan merasa bertanggung jawab atas pekerjaan mereka. Partisipasi kerja dapat dihasilkan dari kesukarelaan pegawai efektivitas tenaga kerja sangat penting karena menentukan apakah organisasi maju atau mundur, keterlibatan kerja di antara pegawai dianggap terkait erat.

Seorang pegawai akan terinspirasi oleh atasan yang memiliki hubungan kerja yang positif dengan bawahannya, antusias dan akan merasa puas dengan pekerjaan yang diselesaikan saat bekerja. Kinerja pegawai akan mencapai puncak jika tingkat kepuasan kinerja terlihat cukup tinggi kinerja pegawai dipandang berkorelasi erat dengan kepuasan kerja pegawai.

Kinerja pegawai terbukti dipengaruhi secara positif oleh interaksi pertukaran pemimpin/anggota (D. K. Suharnomo, 2016). Menurut studi sebelumnya (Maslyn & Uhl-bien,2001), pertukaran pemimpin/anggota memiliki dampak yang menguntungkan pada Keterlibatan Kerja. Pertukaran pemimpin/anggota sering dikenal sebagai koneksi atasan dan bawahan menggambarkan bagaimana orang berkomunikasi satu sama lain.

Menurut penelitian sebelumnya oleh (Sterret & Bekker,2007), pertukaran pemimpin/anggota meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan pegawai dengan posisi mereka saat ini diperusahaan akan meningkat seiring peningkatan kualitas.

Menurut penelitian sebelumnya (Schaufeli et al.,2006), keterlibatan kerja memiliki dampak yang baik terhadap kinerja pegawai karena hubungan antara pegawai dengan pekerjaannya ditandai dengan dedikasi yang tinggi dan kegembiraan yang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Menurut pendapat ahli, hipotesis merupakan solusi jangka pendek dari rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian dinyatakan sebagai rangkaian pernyataan interogatif (Sugiyono, 2017). Validitas hipotesis pertama-tama harus ditetapkan melalui analisis data, berdasarkan kerangka masalah yang di sebutkan diatas hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

1. *Leader member exchange* berdampak pada kinerja pegawai di kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara
2. *Leader member exchange* berdampak pada keterlibatan kerja pada kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara
3. *Leader member exchange* berdampak pada kepuasan kerja pada kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara

4. Keterlibatan kerja berdampak pada kinerja pegawai pada kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara
5. Kepuasan kerja berdampak pada kinerja pegawai pada kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara
6. *Leader member exchange* berdampak pada kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja pada kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara
7. *Leader member exchange* berdampak pada kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif tertentu yang menggunakan teknik asosiatif (pengaruh), yaitu metode yang digunakan untuk menentukan hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini, 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 Kinerja Pegawai (Y) serta variabel intervening yaitu Keterlibatan kerja (Z_1) dan Kepuasan Kerja (Z_2).

3.2 Definisi Operasional Variabel

Menurut defenisi operasional variabel penelitian (Sugiyono, 2017) variabel operasional adalah segala sesuatu yang diputuskan untuk diteliti oleh peneliti guna mempelajari lebih dalam dan kemudian menarik kesimpulan. Untuk memastikan jenis indicator variabel operasional yang relevan dengan penelitian ini sangatlah penting .berikut adalah operasional dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini :

3.2.1 Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja adalah hasil akhir dari usaha pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya oleh atasan atau pimpinan sesuai dengan kedudukannya dalam perusahaan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja adalah masalah penting yang harus diperhitungkan oleh perusahaan. Produktivitas pegawai berdampak signifikan terhadap total produktivitas perusahaan (Tarjo, 2019).

3.2.2 Leader Member Exchange (X)

Leader Member Exchange adalah ide kepemimpinan yang menekankan hubungan unik yang dikembangkan oleh seorang pemimpin atau pemimpin dengan setiap anggota atau bawahannya. sikap positif, loyalitas, rasa hormat, dan kontribusi kinerja yang signifikan adalah ciri kemitraan yang sehat. *Leader Member Exchange* (LMX) adalah standar interaksi pertukaran antar pribadi antara pemimpin dan anggotanya (Setiadi, 2007).

3.2.3 Keterlibatan kerja (Z1)

Menurut pengertian Keterlibatan kerja dalam manajemen bisnis pegawai yang sangat terlibat adalah mereka yang berkomitmen penuh sangat antusias dengan pekerjaannya serta perhatian yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan jangka panjang. Keterlibatan kerja kemudian mengacu pada minat, kepuasan, dan semangat pegawai ditempat kerja. Banyak konsep yang berkaitan dengan motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi telah melahirkan konsep keterkaitan kerja.

3.2.4 Kepuasan Kerja (Z2)

Menurut (Jufrizen, 2015), mengemukakan kinerja pegawai dievaluasi berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan untuk menentukan kepuasan kerja. Penegertian kesuksesan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan disebut sebagai kepuasan kerja. Kontribusi pegawai terhadap organisasi termasuk kuantitas output, kualitas, dan kehadiran ditempat kerja, dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja mereka.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif dan kesukaan terhadap profesi seseorang. Memperoleh hasil kerja, suasana kerja yang sesuai,

penempatan, perlakuan, dan peralatan semuanya dapat memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja dalam bekerja (Hasibuan, 2013).

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Pengertian	Indikator
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja yang merupakan hasil yang diinginkan dan perilaku pegawai dalam mencapai tujuan organisasi merupakan tanda keberhasilan organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Efisiensi tugas 4. Hasil kerja 5. Disiplin waktu dan kehadiran
<i>Leader Member Exchange</i> (x)	<i>Leader Member Exchange</i> adalah teori kepemimpinan dalam organisasi yang menekankan ikatan unik yang dikembangkan pemimpin dengan anggotanya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. rasa hormat 2. kepercayaan diri 3. kewajiban
<i>Work Engagement</i> (Z1)	<i>Keterlibatan kerja</i> didefinisikan sebagai pegawai yang terlibat penuh dan antusias terhadap pekerjaannya dan aktivitas perusahaan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. semangat 2. dedikasi 3. konsentrasi
Kepuasan Kerja (Z2)	Kepuasan kerja adalah reaksi emosional yang beragam, reaksi ini menghasilkan dorongan, keinginan, dan tuntutan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. pekerjaan 2. upah 3. promosi 4. penyelia 5. rekan kerja

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara Jl. Imam Bonjol No.5, Petisah Tengah, Kec. Medan Petisah, Kota Medan, Sumatera Utara.

3.3.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada bulan Februari 2023 sampai dengan selesai, dengan jadwal sebagai berikut :

Tabel 3. 2 Jadwal Kegiatan

No	kegiatan	Bulan														
		Februari 2023			Maret 2023			April 2023			Mei 2023			Juli 2023		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Pra riset	■														
2	Pengajuan Judul	■														
3	Penyusunan Proposal		■	■	■											
4	Bimbingan Proposal					■										
5	Seminar Proposal								■							
6	Pengumpulan dan pengolahan data									■	■					
7	Penyusunan skripsi											■	■			
8	Bimbingan skripsi														■	
9	Sidang meja hijau															■

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah seluruh elemen yang akan digunakan untuk menggeneralisasi. Elemen populasi adalah keseluruhan subjek yang akan diukur, yang merupakan unit yang ditinjau. (Sugiyono, 2017) Populasi dari penelitian ini adalah pegawai DPRD Provinsi Sumatera Utara yang beralamat di Jl. Imam Bonjol No. 5, Kota Medan, Sumatera Utara.

Tabel 3. 3 Data tabel pegawai DPRD PROVSU

Bagian	Jumlah Pegawai
Bagian Umum	20 Orang
Bagian Persidangan dan PerundangUndangan	25 Orang
Bagian Fasilitasi Anggaran dan Penganggaran	15 Orang
Jumlah Pegawai	60 Orang

Sumber Data : Sub Bagian Kepegawaian DPRD PROVSU

3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi ditinjau dari jumlah dan komposisinya (Sugiyono, 2017). Sampel jenuh adalah teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini, dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Besar sampel penelitian ini adalah 60 orang berdasarkan jumlah pegawai pada kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang lengkap dan komprehensif untuk penelitian ini dilakukan penelitian dengan menggunakan teknik pengumpulan data seperti :

3.5.1 Kuisisioner

Teknik penelitian dan instrument yang digunakan adalah angket (kuisisioner/daftar pertanyaan). Kuisisioner ini dibagikan kepada pegawai DPRD

Provinsi Sumatera Utara yang menjadi sampel penelitian. Kuesioner yaitu pertanyaan yang disusun oleh peneliti untuk memperoleh pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti. Kuesioner dalam penelitian ini dikirimkan kepada pegawai DPRD Provinsi Sumatera Utara dan setiap pertanyaan memiliki 5 pilihan sebagai berikut :

Tabel 3. 4 Tabel Skala Likert

No	Skala	Skor
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Kurang setuju	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

Sumber : Sugiyono(2016)

Selanjutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk melihat apakah valid dan reliabel :

1. Uji Validitas

Menurut (Sugiyono, 2013), uji validitas merupakan langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi suatu instrument untuk mengetahui ketepatan instrument yang digunakan dalam suatu penelitian. Uji validitas dirancang untuk menilai ketelitian dan kecermatan suatu alat ukur dalam menjalankan fungsi ukurnya, memastikan data yang diperoleh akurat.

Validitas suatu alat ukur menunjukkan seberapa baik alat tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur, korelasi product moment digunakan menghitung korelasi antara masing-masing terminal dengan skor total menguji validitas penelitian ini. Validitas suatu item dapat ditentukan dengan membandingkan indeks koefisien korelasi product moment (r) dengan nilai kritis hitungnya, dimana r dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{n\Sigma - (\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{\{n\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2\}\{n\Sigma y^2 - (\Sigma y)^2\}}}$$

Dimana :

N : Banyaknya variabel

X : Skor Item X

Y : Skor Item Y

Jika di hitung > dari r table (uji 2 sisi dengan tingkat signifikan 5%) maka butir pertanyaan atau indikator tersebut di nyatakan valid.

2. Uji Reabilitas

Menurut (Juliandi, 2015), tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk mengetahui apakah instrument penelitian yang handal dan dapat dipercaya. Selanjutnya menurut (Juliandi, 2015) , jika koefisien reliabilitas (Sperman Brown/ri) lebih besar dari 0,06 instrumen tersebut memiliki relibilitas yang baik/handal/terpercaya.

3.5.2 Wawancara

Menurut (Sugiyono, 2015), wawancara adalah pertemuan dimana dua orang saling bertukar informasi atau gagasan melalui Tanya jawab untuk mempersempit kesimpulan atau makna dari suatu topic tertentu.

3.5.3 Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi menurut (Sugiyono, 2015) adalah teknik pengumpulan data melibatkan studi dokumen untuk memperoleh data atau informasi tentang masalah yang diteliti.

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 mendiskripsikan 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, 2013). 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*.

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 empat pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha*.

1) *Convergent Validity*

Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali, 2013). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam (Ghozali, 2013) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

2) *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2013) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

3) *Cronbach Alpha*

Cronbach alpha harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, dan > 0.60 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

4) *Composite Reliability*

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, $0.60-0.70$ masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

3.6.2 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 (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *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* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = $0.75 \rightarrow$ model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = $0.50 \rightarrow$ model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = $0.25 \rightarrow$ 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; dan (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, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *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 di dalam bagian di bawah ini. Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) 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 (b) 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. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) 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 : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z), memediasi pengaruh variabel eksogen (X_1) dan (X_2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X_1) dan (X_2) terhadap variabel endogen (Y). 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

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel *leader member exchange* (X), 8 pernyataan untuk variabel kinerja pegawai (Y), 8 pernyataan untuk variabel keterlibatan kerja(Z1), dan 8 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Z2). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada pegawai Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 60 orang sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat Tidak setuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertingginya adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

4.1.2 Identitas Responden

Data di dalam tabel-tabel dibawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, pendidikan dan lama bekerja.

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4. 2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	30	50.0	50.0	50.0
	Perempuan	30	50.0	50.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 30 (50%) orang perempuan dan laki-laki sebanyak 30 (50%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa pegawai yang bekerja di Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara seimbang dengan jumlah yang sama antara laki-laki dan perempuan.

4.1.2.2 Golongan

Adapun identitas responden berdasarkan golongan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4. 3 Identitas Responden Berdasarkan Golongan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	IV/a	4	6.7	6.7	6.7
	IV/b	3	5.0	5.0	11.7
	IV/d	1	1.7	1.7	13.3
	III/a	2	3.3	3.3	16.7
	III/b	12	20.0	20.0	36.7

	III/c	15	25.0	25.0	61.7
	III/d	19	31.7	31.7	93.3
	II/d	4	6.7	6.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa reponden terbanyak terdiri dari pegawai dengan golongan III/d yaitu sebanyak 19 (31,7%) orang, kemudian diikuti oleh pegawai III/c yaitu sebanyak 15 (25%) orang, diikuti lagi pegawai III/b yaitu sebanyak 12 (20%) orang, kemudian diikuti oleh pegawai IV/a dan II/d yaitu masing-masing sebanyak 4 (6,7%) orang, kemudian diikuti oleh pegawai IV/b yaitu sebanyak 3 (5%) orang, kemudian diikuti oleh pegawai III/a yaitu sebanyak 2 (3,3%) orang dan terakhir diikuti oleh pegawai IV/d yaitu sebanyak 1 (1,7%) orang. Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai dengan golongan III/d.

4.1.2.3 Usia

Adapun identitas responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4. 4 Identitas Responden Berdasarkan Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 30 Tahun	1	1.7	1.7	1.7
	30-40 Tahun	1	1.7	1.7	3.3
	40-50 Tahun	31	51.7	51.7	55.0
	> 50 Tahun	27	45.0	45.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 31 (51,7%) orang pegawai yang berusia 40-50 tahun, 27 (45%) orang pegawai yang berusia diatas 50 tahun, 1 (1,7%) orang pegawai yang berusia dibawah 30 tahun

dan 1 (1,7%) orang pegawai yang berusia 30-40 tahun. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang berusia 40-50 tahun.

4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja pegawai sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	34	56,7	9	15	3	5	3	5	11	18,3	60	100
2	37	61,7	9	15	4	6,7	1	1,7	9	15	60	100
3	32	53,3	13	21,7	1	1,7	5	8,3	9	15	60	100
4	30	50	13	21,7	1	1,7	6	10	10	16,7	60	100
5	32	53,3	9	15	4	6,7	2	3,3	13	21,7	60	100
6	35	58,3	10	16,7	1	1,7	4	6,7	10	16,7	60	100
7	33	55	12	20	1	1,7	4	6,7	10	16,7	60	100
8	34	56,7	11	18,3	1	1,7	5	8,3	9	15	60	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari Tabel 4.5 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja pegawai Bahwa:

- 1) Jawaban responden pegawai dapat memenuhi standar kerja yang ditentukan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 56,7%.
- 2) Jawaban responden pegawai dapat bekerja dengan cekatan, cepat, dan tepat mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,7%.

- 3) Jawaban responden pekerjaan yang di hasilkan sudah sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 53,3%.
- 4) Jawaban responden sebagian besar waktu pegawai di kantor untuk bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 50%.
- 5) Jawaban responden pegawai telah melaksanakan pekerjaan secara tepat dan akurat mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 53,3%.
- 6) Jawaban responden dalam melaksanakan pekerjaan pegawai sangat hati-hati mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58,3%.
- 7) Jawaban responden kerjasama antara satu pegawai dengan pegawai lainnya mudah dalam menyelesaikan pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 55%.
- 8) Jawaban responden kepedulian pegawai terhadap pekerjaan sangat bertanggung jawab mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,7%.

4.1.3.2 Variabel Leader Member Exchange (X)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *leader member exchange* sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Skor Angket Untuk Variabel Leader Member Exchange

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	39	65	3	5	4	6,7	2	3,3	12	20	60	100
2	35	58,3	7	11,7	3	5	3	5	12	20	60	100
3	41	68,3	7	11,7	5	8,3	0	0	7	11,7	60	100
4	34	56,7	10	16,7	1	1,7	5	8,3	10	16,7	60	100
5	31	51,7	10	16,7	1	1,7	8	13,3	10	16,7	60	100
6	32	53,3	9	15	5	8,3	1	1,7	13	21,7	60	100

7	34	56,7	10	16,7	1	1,7	5	8,3	10	16,7	60	100
8	34	56,7	11	18,3	1	1,7	5	8,3	9	15	60	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *leader member exchange* bahwa:

- 1) Jawaban responden pimpinan kerja saya adalah orang yang diharapkan bisa menjadi seorang teman mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 65%.
- 2) Jawaban responden pimpinan kerja saya adalah orang yang sangat menyenangkan untuk diajak bekerjasama mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58,3%.
- 3) Jawaban responden pimpinan kerja saya membela saya dihadapan pimpinan yang lebih tinggi, walaupun tidak mengetahui pasti permasalahan yang terjadi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 68,3%.
- 4) Jawaban responden pimpinan kerja saya akan membela saya meskipun saya melakukan kesalahan yang fatal mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,7%.
- 5) Jawaban responden saya tidak keberatan bekerja sekuat tenaga untuk memenuhi target pimpinan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 51,7%.
- 6) Jawaban responden saya terkesan dengan pengetahuan yang dimiliki pimpinan kerja saya terkait dengan pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 53,3%.
- 7) Jawaban responden saya menghargai kompetensi kerja yang dimiliki pimpinan kerja saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,7%.

- 8) Jawaban responden saya mengagumi keahlian yang dimiliki pimpinan kerja saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,7%.

4.1.3.3 Variabel Keterlibatan kerja(Z1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *keterlibatan kerja* sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Skor Angket Untuk Variabel Keterlibatan Kerja

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	31	51,7	8	13,3	5	8,3	2	3,3	14	23,3	60	100
2	32	53,3	8	13,3	5	8,3	2	3,3	13	21,7	60	100
3	37	61,7	7	11,7	6	10	1	1,7	9	15	60	100
4	30	50	6	10	8	13,3	3	5	13	21,7	60	100
5	32	53,3	8	13,3	5	8,3	2	3,3	13	21,7	60	100
6	29	48,3	8	13,3	5	8,3	2	3,3	16	26,7	60	100
7	32	53,3	8	13,3	5	8,3	2	3,3	13	21,7	60	100
8	31	51,7	8	13,3	5	8,3	2	3,3	14	23,3	60	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *keterlibatan kerja* bahwa:

- 1) Jawaban saya bekerja dengan penuh dedikasi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 51,7%.
- 2) Jawaban dedikasi yang saya berikan berdampak besar bagi perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 53,3%.
- 3) Jawaban responden saya mengakui kemampuan pimpinan saya dalam menciptakan hubungan yang baik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,7.

- 4) Jawaban responden saya merasa nyaman dan dapat berkonsentrasi dengan keadaan dan fasilitas tempat bekerja saat ini mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 50%.
- 5) Jawaban saya merasa dapat berkonsentrasi lebih ketika beban kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 53,3%.
- 6) Jawaban responden saya memahami dengan baik apa yang seharusnya saya lakukan untuk menjaga konsentrasu saya dengan baik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 48,3%.
- 7) Jawaban responden saya merasa lebih semangat dengan gaji dan tunjangan yang saya dapat sekarang mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 53,3%.
- 8) Jawaban perhatian dan penghargaan yang diberikan pimpinan kerja saya mempengaruhi semangat kerja saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 51,7%.

4.1.3.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	38	63,3	3	5	3	5	3	5	13	21,7	60	100
2	35	58,3	7	11,7	4	6,7	3	5	11	18,3	60	100
3	37	61,7	8	13,3	5	8,3	1	1,7	9	15	60	100
4	35	58,3	11	18,3	1	1,7	4	6,7	9	15	60	100

5	32	53,3	11	18,3	1	1,7	5	8,3	11	18,3	60	100
6	35	58,3	7	11,7	4	6,7	1	1,7	13	21,7	60	100
7	34	56,7	12	20	1	1,7	4	6,7	9	15	60	100
8	35	58,3	12	20	1	1,7	4	6,7	8	13,3	60	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepuasan kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden saya merasa lebih puas terhadap kemampuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 63,3%.
- 2) Jawaban responden saya merasa lebih puas dengan cara perusahaan menjalankan kebijakan yg berlaku mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58,3%.
- 3) Jawaban responden saya merasa lebih puas dengan cara pimpinan saya dalam menangani masalah yang dihadapi kayawannya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 61,7%.
- 4) Jawaban responden saya menerima gaji yang cukup dan sesuai berdasarkan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58,3%.
- 5) Jawaban responden fasilitas kerja yang tersedia saat ini sudah cukup memadai untuk mendukung aktivitas kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 53,3%.
- 6) Jawaban responden saya senang dengan pekerjaan saya sendiri mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58,3%.

- 7) Jawaban responden saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,7%.
- 8) Jawaban responden saya senang dengan atasan yang mau mendengarkan saran, kritik dan pendapat karyawan bawahannya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 58,3%.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Model Pengukuran / Measurement Model Analysis (Outer Model)

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 4 pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.1.1 Convergent Validity

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam (Ghozali, 2013) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

Tabel 4. 9 Outer Loading

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Leader Member Exchange	Keterlibatan Kerja
KK1	0,535			
KK2	0,522			
KK3	0,581			
KK4	0,965			
KK5	0,786			
KK6	0,626			
KK7	0,956			
KK8	0,899			
KP1		0,594		
KP2		0,577		
KP3		0,951		
KP4		0,800		
KP5		0,557		

KP6		0,938		
KP7		0,883		
KP8		0,936		
LME1			0,585	
LME2			0,553	
LME3			0,665	
LME4			0,953	
LME5			0,820	
LME6			0,625	
LME7			0,947	
LME8			0,881	
KK1				0,757
KK2				0,830
KK3				0,648
KK4				0,557
KK5				0,929
KK6				0,599
KK7				0,932
KK8				0,696

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,5, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai

4.2.1.2 Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2013) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

Tabel 4. 10 Tabel 4.10. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,513
Kinerja Pegawai	0,577
Leader Member Exchange	0,520
Keterlibatan Kerja	0,557

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua konstruk memiliki nilai $> 0,50$. Oleh karena itu tidak ada permasalahan *discriminant validity* pada model yang diuji.

4.2.1.3 Cronbach Alpha

Cronbach alpha harus $> 0,70$ untuk *confirmatory research*, dan $> 0,60$ masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4. 11 Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Kepuasan Kerja	0,838
Kinerja Pegawai	0,872
Leader Member Exchange	0,841
Keterlibatan Kerja	0,877

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk dapat disimpulkan dari tabel di atas seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sudah sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

4.2.1.4 Composite Reliability

Composite reliability harus $> 0,70$ untuk *confirmatory research*, $0,60-0,70$ masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4. 12 Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0,881
Kinerja Pegawai	0,907
Leader Member Exchange	0,885
Keterlibatan Kerja	0,906

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai $0,60$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

4.2.2 Analisis Model Struktural / Structural Model Analysis (Inner Model)

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 R-Square

Kriteria dari *R-Square* adalah: (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).

Tabel 4. 13 R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,869	0,866
Kinerja Pegawai	0,952	0,950
Keterlibatan Kerja	0,399	0,389

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Kesimpulan dari pengujian nilai R-quare Tabel 4.13 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0.950 Artinya kemampuan variabel X yaitu *leader member exchange* dalam menjelaskan Y (kinerja pegawai) adalah sebesar 95% dengan demikian model tergolong kuat; *R-Square Adjusted* model jalur II = 0.389. Artinya kemampuan variabel X yaitu *leader member exchange* dalam menjelaskan Z1 (Keterlibatan Kerja) adalah sebesar 38,9% dengan demikian model tergolong lemah, dan *R-Square Adjusted* model Jalur III = 0.866 artinya kemampuan variabel X *leader member exchange* dalam menjelaskan Z2 (kepuasan kerja) adalah sebesar 86,6% dengan demikian model tergolong kuat.

4.2.2.2 *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; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4. 14 *F-Square*

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Leader Member Exchange	Keterlibatan Kerja
Kepuasan Kerja		2,090		
Kinerja Pegawai				
Leader Member Exchange	6,613	0,062		0,664
Keterlibatan Kerja		0,069		

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel X (*leader member exchange*) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai = 0,062, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel X (*leader member exchange*) terhadap Z1 (Keterlibatan Kerja) memiliki nilai = 0,664, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator.

- 3) Variabel X (*leader member exchange*) terhadap Z2 (kepuasan kerja) memiliki nilai = 6,613, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 4) Variabel Z1 (Keterlibatan Kerja) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai = 0.069, maka efek yang kecil dari variabel mediator terhadap endogen.
- 5) Variabel Z2 (kepuasan kerja) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai = 2,090, maka efek yang besar dari variabel mediator terhadap endogen.

4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan Jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 4. 15 *Direct Effect*

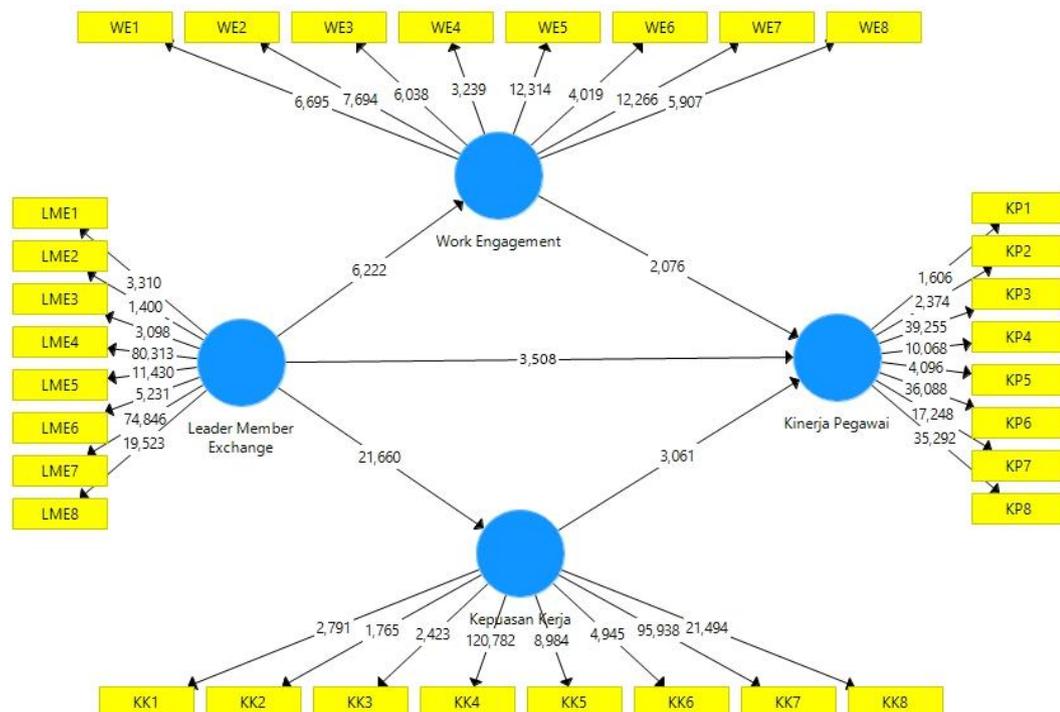
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,877	0,833	0,286	3,061	0,002
Leader Member Exchange -> Kepuasan Kerja	0,932	0,933	0,043	21,660	0,000
Leader Member Exchange -> Kinerja Pegawai	0,153	0,194	0,301	3,508	0,000
Leader Member Exchange -> Keterlibatan Kerja	0,632	0,639	0,102	6,222	0,000
Keterlibatan kerja-> Kinerja Pegawai	-0,075	-0,070	0,036	2,076	0,038

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada $TStatistic(|O/STDEV|)$), antara lain:

- 1) X terhadap Y : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,508$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh X (*Leader member exchange*) terhadap Y (Kinerja pegawai) adalah positif dan signifikan.

- 2) X terhadap Z1 : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 6,222$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh X (*Leader member exchange*) terhadap Z1 (*work engagement*) adalah positif dan signifikan.
- 3) X terhadap Z2 : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 21,660$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh X (*Leader member exchange*) terhadap Z2 (kepuasan kerja) adalah positif dan signifikan.
- 4) Z1 terhadap Y : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,076$ dan $P-Value = 0.038 < 0.05$, artinya, pengaruh Z1 (Keterlibatan Kerja) terhadap Y (kinerja pegawai) adalah positif dan signifikan.
- 5) Z2 terhadap Y : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,061$ dan $P-Values = 0.002 < 0.05$, artinya, pengaruh Z2 (kepuasan kerja) terhadap Y (kinerja pegawai) adalah positif dan signifikan.



Gambar 4. 1 Efek Mediasi

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 :

- 1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (*Z1/work engagement*) dan (*Z1/kepuasan kerja*), memediasi pengaruh variabel eksogen (*X/leader member exchange*) terhadap variabel endogen (*Y/kinerja pegawai*). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
- 2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator (*Z1/work engagement*) dan (*Z1/kepuasan kerja*), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (*X/leader member exchange*) terhadap variabel endogen (*Y/kinerja pegawai*).). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 4. 16 *Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Leader Member Exchange -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,817	0,774	0,271	3,014	0,003
Leader Member Exchange -> Keterlibatan kerja-> Kinerja Pegawai	-0,047	-0,046	0,025	3,849	0,000

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.16 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung (X) -> (Z1) -> (Y) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah 3,849, dengan *P-Values* 0.000 < 0.05 (signifikan), maka keterlibatan kerja memediasi pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai.
- 2) Pengaruh tidak langsung (X) -> (Z2) -> (Y) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah

3,014 dengan *P-Values* $0.003 < 0.05$ (signifikan), maka kepuasan kerja memediasi pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai.

3) Total Effect (Pengaruh Total)

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

Tabel 4. 17 Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,877	0,833	0,286	3,061	0,002
Leader Member Exchange -> Kepuasan Kerja	0,932	0,933	0,043	21,660	0,000
Leader Member Exchange -> Kinerja Pegawai	0,923	0,922	0,050	18,598	0,000
Leader Member Exchange -> Keterlibatan Kerja	0,632	0,639	0,102	6,222	0,000
Keterlibatan kerja-> Kinerja Pegawai	-0,075	-0,070	0,036	2,076	0,038

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

- 1) *Total effect* untuk hubungan X (*leader member exchange*) dan Y (kinerja pegawai) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 18,598 dengan *P-Values* $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan X (*leader member exchange*) dan Z1 (*work engagement*) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 6,222 dengan *P-Values* $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan X (*leader member exchange*) dan Z2 (kepuasan kerja) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 21,660 dengan *P-Values* $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).

- 4) *Total effect* untuk hubungan Z1 (Keterlibatan Kerja) dan Y (kinerja pegawai) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 2,076 dengan $P-Values$ $0.038 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 5) *Total effect* untuk hubungan Z2 (kepuasan kerja) dan Y (kinerja pegawai) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 3,061 dengan $P-Values$ $0.002 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).

4.3 Pembahasan

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan, yakni menganalisis pengaruh langsung *leader member exchange* (variabel bebas) terhadap kinerja pegawai (terikat), pengaruh langsung *leader member exchange* (variabel bebas) terhadap keterlibatan kerja (mediasi), pengaruh *leader member exchange* (variabel bebas) terhadap kepuasan kerja (variabel mediasi), pengaruh keterlibatan kerja (variabel mediasi) terhadap kinerja pegawai (variabel terikat), pengaruh kepuasan kerja (variabel mediasi) terhadap kinerja pegawai (variabel terikat), pengaruh *leader member exchange* (variabel bebas) terhadap kinerja pegawai (variabel terikat) yang dimediasi oleh *keterlibatan kerja* (variabel mediasi) dan pengaruh *leader member exchange* (variabel bebas) terhadap kinerja pegawai (variabel terikat) yang dimediasi oleh kepuasan kerja (variabel mediasi)

Berdasarkan tujuan-tujuan tersebut, penulis membandingkan temuan-temuan yang penulis hasilkan dari penelitian ini dengan temuan-temuan penelitian para peneliti terdahulu.

4.3.1 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai, X terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,508$ dan $P-Values 0.000$ dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai.

Sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan atau swasta digerakkan terutama oleh kepemimpinan. Seorang pemimpin harus mampu memberikan bimbingan kepada pengikut dan memikul tanggung jawab yang sangat besar. Kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi dan membujuk pengikutnya untuk memenuhi tujuan organisasi merupakan indikator yang baik dari kelangsungan hidup jangka panjang organisasi. Kemampuan seorang pemimpin untuk menerapkan hubungan sesuai dengan kualitas dan kepentingan organisasi perusahaan akan berdampak pada kinerja bawahannya. Dia juga membuat mereka merasa nyaman ditempat kerja, yang akan meningkatkan kinerja pegawai.

Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh (Suharnomo, 2016) (Jufrizen & Rosalia, 2022), (Herlambang, 2017) dan (Lario, 2017) yang menyatakan *Leader member exchange* mempengaruhi cara bekerja pegawai. Penelitian tersebut menjelaskan agar tercipta komunikasi yang baik diperlukan kedekatan antara atasan dengan bawahan. Apabila telah tercipta kedekatan yang baik, seorang bawahan merasakan kenyamanan dalam melakukan sebuah pekerjaan. yang menemukan bahwa *leader member exchange* memiliki dampak yang menguntungkan dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.3.2 Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Keterlibatan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *leader member exchange* terhadap Keterlibatan Kerja, X terhadap $Z1$ dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 6,222$ dan $P-Values 0.000$ dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *leader member exchange* terhadap Keterlibatan Kerja.

Keterlibatan kerja juga dikenal sebagai semangat kerja adalah konsep manajemen bisnis yang berpendapat bahwa individu yang sangat terlibat sangat termotivasi dan benar-benar terlibat dalam pekerjaan mereka, serta hal-hal yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan jangka panjang. Keterlibatan kerja juga dipengaruhi oleh pertukaran pemimpin/anggota karena menurunkan semangat pegawai. Jika ada hubungan kerja yang positif antara atasan dan bawahan, itu akan meningkatkan semangat kerja.

Pertukaran pemimpin/anggota sering dikenal sebagai koneksi atasan dan bawahan yang menggambarkan bagaimana orang berkomunikasi satu sama lain, pekerja yang memiliki koneksi pertukaran pemimpin/anggota yang kuat cenderung melampaui panggilan tugas karena seiring waktu, emosi bersama, loyalitas, dedikasi, dukungan, dan kepercayaan tumbuh lebih kuat.

Menurut (Katrinli et al., 2010) kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang dilandasi rasa saling percaya dan komitmen inilah yang menyebabkan pengaruh *leader member exchange* terhadap keterlibatan kerja atau semangat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan. Pegawai menerima dukungan informal dari atasan mereka selama interaksi pemimpin/anggota yang lebih tinggi, dan

komunikasi terbuka yang akan meningkatkan semangat kerja pegawai di tempat kerja.

4.3.3 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja, X terhadap Z2 dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 21,660$ dan $P-Values 0.000$ dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja.

Sikap seseorang terhadap pekerjaannya disebut sebagai kepuasan kerja, kepuasan kerja ini adalah hasil dari bagaimana mereka memandang pekerjaan mereka dan seberapa cocok mereka dengan organisasi. Performa LMX tinggi akan diberikan pekerjaan yang lebih menarik dan sesuai dengan preferensi mereka. Meskipun demikian, menurut dampak LMX terhadap kepuasan kerja pegawai dapat mengungkapkan kebahagiaan mereka berkat dukungan dan penilaian yang baik dari pemimpin membuat mereka merasa senang dengan upaya kerja mereka.

Menurut penelitian sebelumnya (Bekker, 2007), *Leader member exchange* memiliki dampak yang menguntungkan terhadap kepuasan kerja. Pegawai akan lebih puas dengan posisinya yang ada di perusahaan jika kualitasnya lebih tinggi.

4.3.4 Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai, Z1 terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,076$ dan $P-Values 0.038$ dengan taraf signifikan $0.038 < 0.05$ dari hasil tersebut

dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai.

Inisiatif pegawai dan rasa tanggung jawab bersama adalah dua karakteristik keterlibatan kerja. Sebuah hipotesis yang dikenal sebagai keterlibatan kerja berkaitan dengan tingkat komitmen pegawai terhadap pekerjaan mereka, tingkat kepuasan kerja mereka, tingkat motivasi mereka, dan hasrat mereka terhadap pekerjaan mereka dalam pengaturan organisasi. Menurut (Khan, 2011) kinerja pegawai dapat meningkat ketika pekerja percaya bahwa mereka memiliki kendali lebih besar atas keputusan ditempat kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap keberhasilan atau kegagalan perusahaan mereka dan memiliki kebebasan untuk mengatur kecepatan kerja mereka sendiri dengan kata lain, kinerja dapat meningkat ketika kinerja pegawai tinggi.

Hal tersebut dikuatkan oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Kustya & Nugraheni, 2020) dan (Septiadi, Sintaasih & Wibawa, 2017) yang menemukan bahwa kinerja pegawai meningkat secara signifikan melalui work engagement.

4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, Z^2 terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,061$ dan $P-Values$ 0,002 dengan taraf signifikan $0.002 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Kinerja dapat ditingkatkan dengan memperhatikan kepuasan kerja pegawai, temuan ini menunjukkan bahwa jalur karir dan struktur penghargaan yang layak,

lingkungan kerja yang positif, dan hubungan yang positif antara bawahan dan atasan semuanya akan menghasilkan pegawai yang lebih bahagia yang memiliki kemampuan interpersonal dan teknis yang lebih baik. Peningkatan keterampilan interpersonal dan teknis diterjemahkan kedalam peningkatan kinerja.

Menurut penelitian sebelumnya, kepuasan kerja memiliki dampak yang menguntungkan terhadap kinerja pegawai, oleh karena itu semakin puas individu maka semakin besar kemungkinan mereka untuk tampil pada level tertinggi (Devi, 2009). Sebaliknya kinerja pegawai akan turun jika mereka merasa tidak dihargai ditempat kerja yang secara alami akan membuat mereka merasa malas.

Menurut (Kurniawan, 2012) kepuasan kerja memiliki dampak yang positif terhadap kinerja pegawai. Bahwa akan lebih mudah untuk menyelesaikan pekerjaan jika pegawai senang bekerja karena mereka lebih cenderung berbicara positif tentang perusahaan.

4.3.6 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Keterlibatan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai melalui Keterlibatan Kerja, X terhadap Y melalui Z1 dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,849$ dan $P-Values 0.000$ dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai melalui *work engagement*. Hal ini berarti variabel mediasi (Keterlibatan Kerja) menjadi mediator antara *leader member exchange* dengan kinerja pegawai.

Seorang pemimpin adalah seorang yang memiliki kapasitas untuk mempengaruhi dan memimpin. Seorang pemimpin mampu memberikan bimbingan

kepada para pengikutnya, lingkungan kerja yang positif dipengaruhi oleh hubungan pemimpin dan bawahannya. Jika dianggap sebagai peran yang akan menjadi peran tambahan tanpa menerima imbalan apapun, hubungan yang baik antara pemimpin dan vawahan akan memotivasi seorang pegawai untuk mencapai sesuatu. Perilaku menarik ditempat kerja pekerja dapat menunjukkan komitmen mereka dengan memberikan bantuan ekstra ketika atasan memintanya, mengambil bagian dalam kegiatan pemecahan masalah dan merasa memiliki pekerjaan mereka. Kesukarelaan pegawai dapat menghasilkan peningkatan keterlibatan kerja hal ini penting karena kinerja pegawai menentukan maju atau tidaknya organisasi.

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.

4.3.7 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, X terhadap Y melalui Z2 dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3.014$ dan $P-Values 0.003$ dengan taraf signifikan $0.003 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti variabel mediasi (kepuasan kerja) menjadi mediator antara *leader member exchange* dengan kinerja pegawai.

Ketika organisasi mencapai nilai dan tujuan yang ditetapkan maka dapat dikatakan berhasil. Sebuah organisasi perlu dipimpin oleh seseorang yang mampu menginspirasi orang dan membujuk mereka untuk mencapai tujuannya. Pemimpin

yang cakap memberikan bimbingan kepada pengikutnya membina komunikasi antara atasan dengan bawahan karena dapat mempengaruhi iklim kinerja. Ketika ada komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan seorang pegawai akan melakukan suatu kegiatan jika dipandang sebagai suatu jabatan yang akan ditambahkan tanggungjawabnya tanpa menerima kompensasi apapun. Seseorang akan mengalami semangat pekerjaan dan senang dengan hasilnya dan kinerja pegawai akan mencapai puncaknya jika tingkat kepuasan kerja terlihat *relative* tinggi.

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

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari responden yang berjumlah 60 orang, kemudian telah dianalisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. *Leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara.
2. *Leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara.
3. *Leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara.
4. Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara.
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara.
6. *Leader member exchange* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara. Dengan kata lain keterlibatan kerja berperan sebagai mediator.
7. *Leader member exchange* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara. Dengan kata lain kepuasan kerja berperan sebagai mediator.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Organisasi perlu membuat program yang melibatkan relasi atasan dan bawahan, khususnya akan adanya keterlibatan langsung antara atasan yang memberikan kontribusi nyata kepada pegawai sehingga pegawai dapat merasakan bahwa atasannya peduli serta mampu menjadi teladan untuk mengembangkan diri hingga mencapai *flourishing*.
2. Di sarankan kepada pemimpin agar memperhatikan kesejahteraan para pegawai, memberikan motivasi, memberikan pelatihan, memberikan penghargaan bagi yang memiliki kinerja bagus. Dan kepada pemimpin juga, bisa menjadi pemimpin yang karismatik, agar pengikutnya memiliki kinerja dan *engagement* yang lebih lagi.
3. Mengingat pentingnya kepuasan kerja yang di rasakan oleh pegawai maka dari itu organisasi harus mampu memahami perilaku pegawai agar mengerti apa saja kebutuhan pegawai dalam bekerja terutama dalam hal pemberian tugas kerja dan keterbukaan atas promosi jabatan, yang mana pemberian tugas yang sesuai dan adanya keterbukaan atas kesempatan promosi akan menciptakan kepuasan kerja pegawai yang akhirnya kinerja kerja pegawai terhadap organisasi juga meningkat.
4. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti dapat meneliti variabel lain tidak hanya *leader member exchange*, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja saja. Peneliti dapat menambahkan variabel lain dan menambah jangka waktu penelitian untuk

mendapatkan hasil yang lebih akurat apa yang sebenarnya paling mempengaruhi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja pegawai hanya menggunakan faktor *leader member exchange*, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja, variabel keterlibatan *kejadan* kepuasan kerja digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman yang berbeda tiap responden serta faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2019). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>
- Afandi. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Unit Pelaksana Teknis Latihan Kerja. *Ekonomi Bisnis*, 35–36.
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 45–60.
- Astuti, R., Akbar, L. Y., & Hasibuan, L. S. (2021). Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pt.Deltamas Surya Indah Mulia Medan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora 2021*, 8–13.
- Awel, S. (2017). Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang). *Jurnal Dinamika Bahari*, 8(1), 1775–1785. <https://doi.org/10.46484/db.v8i1.56>
- Bela, A. N., Rahardjo, M. (2014). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi (Studi empiris pada karyawan Rumah Sakit Bhakti Asih Brebes). *Diponegoro Journal Of Management*, 3(4), 1–14.
- Dewi, N. K., Hermawan, A., & Affandi, M. J. (2019). Pengaruh Job Characteristics Dan Leader Member Exchange (Lmx) Terhadap Keterlibatan kerja Di Pt Elang Perdana Tyre Industry. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 5(3), 430–440. <https://doi.org/10.17358/jabm.5.3.430>
- Farisi, S., Siswadi, Y. (2022). Peran Mediasi Kelelahan Emsional : Kepemimpinan , Self Efficacy dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 23(1), 23–37.
- Febriyana, W. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt . Kabepe Chakra 2015. *Jurnal E-Proceeding of Management*, 2(3), 2954–2961.
- Garaika, G. (2020). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(1), 28–41.

- Ginting, H. A. (2019). Analisis Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Lau Cimba Kabanjahe. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 21 Update Pls Regresi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 14(02), 176–184.
- Harahap, R. N. A., & Amalia, S. (2017). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(1), 62–72. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v3i1.547>
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
- Herlambang, A. L. (2017). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Pt. Ponsel Jobs Indonesia First Media Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(1), 1–9.
- Hutama, P., & Goenawan, R. (2017). Pengaruh LMX terhadap Kinerja Karyawan di Hotel X Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 5(2), 522–533. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan/article/view/5986>
- Imawati, R. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keterlibatan kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Humaniora*, 1(1), 37. <https://doi.org/10.36722/sh.v1i1.22>
- Jufrizen, J. (2017). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 34–53.
- Jufrizen, J. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara Iii (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, Vol 15(01), 1–11.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 34–53.
- Jufrizen, J., & Intan, N. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh

- Budaya Organisasi dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Proceeding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 420–435.
- Jufrizen, J., & Rosalia, A. (2022). Pengaruh Leader Member Exchange dan Job Embeddedness Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Studi Tenaga Administrasi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara). *Prosiding Seminar Nasional USM*, 3(1), 34–49.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Menggunakan Smartpls*. Batam: Universitas Batam.
- Justina, S., Susetyo, S., & Kananlua, P. (2019). Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Peran Variabel Mediasi Work Engagement. *Management Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 14(1), 51–62.
- Kurniawan, A. W. (2012). Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Bank Sulselbar. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 1(80), 391–408.
- Laksono, B. F. W., & Wardoyo, P. (2019). Pengaruh Work – Life Balance, Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan kerja Terhadap Turnover Intentions Dengan Mentoring Sebagai Variabel Moderating Pada Karyawan Hotel Dafam Semarang. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1), 17. <https://doi.org/10.26623/jreb.v12i1.1525>
- Manalu, A. R., Thamrin, R., Hasan, M., & Syahputra, D. (2021). Pengaruh Keterlibatan kerja Terhadap Kinerja Pegawai BPJS Ketenagakerjaan. *Jurnal Economics and Management (JECMA)*, 1(02), 42–49.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Pangarso, A., & Susanti, P. I. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Biro Pelayanan Sosial Dasar Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan/ Journal of Theory and Applied Management*, 9(2), 145–160. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v9i2.3019>
- Paparang, N. C. P. ddk. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 119–123.
- Paramitta, A., Putra, A. I. D., & Sarinah, S. (2020). Keterlibatan kerja Ditinjau dari Psychological Well-being Pada Karyawan PT. Sumatera Berlian Motors. *Philanthropy: Journal of Psychology*, 4(1), 45. <https://doi.org/10.26623/philanthropy.v4i1.1702>

- Patrick, H., & Goenawan, R. (2017). Pengaruh leader member exchange terhadap kinerja karyawan di Hotel X Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 5(2), 522–533.
- Prayogi, M. A., & Fahmi, M. (2021). Job Outcome: Job Involment, Job Characteristics Dan Keterlibatan kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 121–139. <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i1.6664>
- Prayogi, M. A., Koto, M., & Arif, M. (2019). Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Work-Life Balance dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 20(1), 39–51.
- Pri, R., & Zamralita, Z. (2018). Gambaran Keterlibatan kerja Pada Karyawan Di PT Eg (Manufacturing Industry). *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 1(2), 295–303. <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v1i2.981>
- Prilestari, C., & Purba, D. E. (2019). Pengaruh Leader Member Exchange Dan Masa Kerja Pada Keterlibatan kerja Pegawai Dinas Xyz The Effect Of Leader Member Exchange And Working. *Jurnal Civil Service*, 13 No, 2(1), 27–38.
- Puspitawati, N. M. D., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kualitas layanan. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(No 1), 68–80.3
- Sugiyono, S. (2017). *Metode Penelitian kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*.
- Suharnomo, D. K. (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), 1–14.
- Suharnomo, S., & Kartika, D. (2018). Leader Member Exchange, Job Satisfaction, Employee Engagement, And Employee Performance. *Diponegoro International Journal of Business*, 1(2), 121. <https://doi.org/10.14710/dijb.1.2.2018.121-128>
- Tarjo, T. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jamin : Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Inovasi Bisnis*, 2(1), 53. <https://doi.org/10.47201/jamin.v2i1.38>
- Trinovela, S., & Saragi, S. V. S. (2021). Pengaruh Knowledge Sharing dan Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Narma Toserba, Narogong Bogor. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 2(1), 42–54.

- Wahyudi, A. (2016). Pengaruh Penilaian Kinerja, Disiplin Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Matahari Departement Store Tunjungan Plaza Surabaya. *Jurnal Manajemen Kinerja*, 2(1), 41. <https://jurnal.narotama.ac.id/index.php/manajemenkinerja/article/view/93>
- Wibowo, N. C., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh Kualitas Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada PT Nutrifood Surabaya. *jurnal Agora*, 1(1), 58–67.
- Wijanto, E. A., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Motivasi Kerja Dan Komitmen. *Jurnal Agora*, 1(1).

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KETERLIBATAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA PADA KANTOR DPRD PROVINSI SUMATERA UTARA

I. Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda (✓) pada salah satu pilihan yang tersedia sesuai dengan pendapat anda dan yang dialami sebagai tenaga kerja pada komponen-komponen variabel. Masing-masing jawaban memiliki makna sebagai berikut :

SS = Sangat setuju (5 point)

S = Setuju (4 point)

KS = Kurang Setuju (3 point)

TS = Tidak Setuju (2 point)

STS = Sangat Tidak Setuju (1 point)

2. Diharapkan untuk tidak menjawab lebih dari satu pilihan
3. Atas partisipasi anda, saya ucapkan terima kasih.

II. Identitas Responden

Nama :
Jenis Kelamin :
Usia :
Golongan :

Leader member exchange/pertukaran pemimpin atau anggota (X)

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Pimpinan kerja saya adalah orang yang diharapkan bisa menjadi seorang teman					

2	Pimpinan kerja saya adalah orang yang sangat menyenangkan untuk diajak bekerjasama					
3	Pimpinan kerja saya membela saya dihadapan pimpinan yang lebih tinggi, walaupun tidak mengetahui pasti permasalahan yang terjadi					
4	Pimpinan kerja saya akan membela saya meskipun saya melakukan kesalahan yang fatal					
5	Saya tidak keberatan bekerja sekuat tenaga untuk memenuhi target pimpinan saya					
6	Saya terkesan dengan pengetahuan yang dimiliki pimpinan kerja saya terkait dengan pekerjaan					
7	Saya menghargai kompetensi kerja yang dimiliki pimpinan kerja saya					
8	Saya mengagumi keahlian yang dimiliki pimpinan kerja saya					

Kinerja Pegawai (Y)

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Pegawai dapat memenuhi standar kerja yang ditentukan					
2	Pegawai dapat bekerja dengan cekatan, cepat, dan tepat					
3	Pekerjaan yang di hasilkan sudah sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan					
4	Sebagian besar waktu pegawai di kantor untuk bekerja					
5	Pegawai telah melaksanakan pekerjaan secara tepat dan akurat					
6	Dalam melaksanakan pekerjaan pegawai sangat hati-hati					
7	Kerjasama antara satu pegawai dengan pegawai lainnya mudah dalam menyelesaikan pekerjaan					

8	Kepedulian pegawai terhadap pekerjaan sangat bertanggung jawab					
---	--	--	--	--	--	--

Keterlibatan Kerja (Z1)

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya bekerja dengan penuh dedikasi					
2	Dedikasi yang saya berikan berdampak besar bagi perusahaan					
3	saya mengakui kemampuan pimpinan saya dalam menciptakan hubungan yang baik					
4	Saya merasa nyaman dan dapat berkonsentrasi dengan keadaan dan fasilitas tempat bekerja saat ini					
5	Saya merasa dapat berkonsentrasi lebih ketika beban kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan saya					
6	saya memahami dengan baik apa yang seharusnya saya lakukan untuk menjaga konsentrasu saya dengan baik					
7	Saya merasa lebih semangat dengan gaji dan tunjangan yang saya dapat sekarang					
8	Perhatian dan penghargaan yang diberikan pimpinan kerja saya mempengaruhi semangat kerja saya					

Kepuasan kerja (Z2)

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya merasa lebih puas terhadap kemampuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan					
2	Saya merasa lebih puas dengan cara perusahaan menjalankan kebijakan yg berlaku					

3	Saya merasa lebih puas dengan cara pimpinan saya dalam menangani masalah yang dihadapi kayawannya					
4	Saya menerima gaji yang cukup dan sesuai berdasarkan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada saya					
5	Fasilitas kerja yang tersedia saat ini sudah cukup memadai untuk mendukung aktivitas kerja					
6	Saya senang dengan pekerjaan saya sendiri					
7	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi					
8	Saya senang dngan atasan yang mau mendengarkan saran, kritik dan pendapat karyawan bawahannya					

KINERJA PEGAWAI (Y)

KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8
2	5	5	5	5	5	5	5
5	4	1	1	4	1	1	1
5	5	5	2	3	5	5	5
1	1	1	1	1	1	4	1
5	5	5	5	5	5	4	5
1	3	5	5	5	5	4	5
4	5	5	5	5	5	4	5
1	5	5	5	5	5	4	5
3	5	5	5	5	5	4	5
5	5	3	3	1	3	4	4
5	5	4	4	5	4	3	3
4	4	4	4	1	4	5	5
5	5	4	4	3	4	5	5
5	5	4	4	1	4	5	5
5	1	4	4	5	4	4	4
1	5	5	5	5	4	5	5
3	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
5	1	2	5	1	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	5	5	5	5	5
1	4	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	1	5	5	5
1	1	2	2	5	2	2	2
4	5	5	5	1	5	5	5
1	3	4	4	1	4	4	4
3	5	1	1	1	1	1	1
1	5	1	1	1	1	1	1
1	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	1	1	5	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	5
4	1	4	4	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	5

5	4	5	5	5	5	5	5
4	5	2	5	3	2	2	2
5	1	1	1	1	1	1	1
5	5	4	4	2	4	4	4
1	3	5	5	4	5	5	5
5	5	5	2	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
4	5	2	2	5	2	2	2
2	5	5	5	5	5	5	5
5	4	1	1	4	1	1	1
5	5	5	2	3	5	5	5
2	2	2	2	2	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	1	1	1
4	4	4	4	4	5	1	1
5	1	5	1	5	5	5	5
5	1	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4

Leader Member Exchange (X)

LME1	LME2	LME3	LME4	LME5	LME6	LME7	LME8
5	2	5	5	5	5	5	5
5	5	4	1	1	4	1	1
1	5	5	5	2	3	5	5
1	1	1	1	1	1	1	4
5	5	5	5	5	5	5	4
5	1	3	5	5	5	5	4
4	4	5	5	5	5	5	4
4	1	5	5	5	5	5	4
5	3	5	5	5	5	5	4
5	5	5	3	3	1	3	4
5	5	5	4	4	5	4	3
5	4	4	4	4	1	4	5
5	5	5	4	4	3	4	5
5	5	5	4	4	1	4	5
5	5	1	4	4	5	4	4
5	1	5	5	5	5	4	5
3	3	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	4	5	5
1	5	1	2	5	1	2	2
1	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	5	5	5	5
1	1	4	1	1	1	1	1
2	5	5	5	5	1	5	5

5	1	3	5	5	1	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
1	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	5	5	1	1	1	5
5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	4	2	1	1	1	1
3	3	5	1	3	3	3	3
1	5	5	2	1	1	1	1
5	5	1	1	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	4	4	4
5	1	1	2	1	1	1	5
5	5	5	5	5	5	5	5
1	5	5	1	5	5	5	1
1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	5	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	1
1	1	1	1	1	5	1	1
5	1	1	5	1	1	1	5
5	1	4	3	1	1	1	1
1	1	2	4	1	1	1	1
5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	1
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	3	1	1	5	1	1
5	5	5	1	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	1	1	5	5	1	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	5	5	3	3	3	3
1	1	1	5	1	5	1	1
2	2	5	1	2	2	2	2
4	4	5	5	4	4	4	4
5	5	4	3	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4

1	5	3	3	5	1	5	1
5	5	5	1	5	1	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	5	5	3	3	3	3
5	5	4	3	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4
1	5	3	3	5	1	5	1
5	5	5	1	5	1	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	5	5	3	3	3	3
2	2	5	1	2	2	2	2

Kepuasan Kerja (Z2)

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8
5	2	5	5	5	5	5	5
5	5	4	1	1	4	1	1
1	5	5	5	2	3	5	5
1	1	1	1	1	1	1	4
5	5	5	5	5	5	5	4
5	1	3	5	5	5	5	4
4	4	5	5	5	5	5	4
4	1	5	5	5	5	5	4
5	3	5	5	5	5	5	4
5	5	5	3	3	1	3	4
5	5	5	4	4	5	4	3
5	4	4	4	4	1	4	5
5	5	5	4	4	3	4	5
5	5	5	4	4	1	4	5
5	5	1	4	4	5	4	4
5	1	5	5	5	5	4	5
3	3	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	4	5	5
1	5	1	2	5	1	2	2
1	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	5	5	5	5
1	1	4	1	1	1	1	1
2	5	5	5	5	1	5	5
5	1	1	2	2	5	2	2
5	4	5	5	5	1	5	5
1	1	3	4	4	1	4	4
1	3	5	1	1	1	1	1
2	1	5	1	1	1	1	1
5	1	5	5	5	5	5	5

5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	1	1	5	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	5	5
5	4	1	4	4	5	5	5
1	5	5	4	4	4	5	5
4	5	4	5	5	5	5	5
1	4	5	2	5	3	2	2
5	5	1	1	1	1	1	1
5	5	5	4	4	2	4	4
5	1	3	5	5	4	5	5
5	5	5	5	2	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5
3	4	5	2	2	5	2	2
5	2	5	5	5	5	5	5
5	5	4	1	1	4	1	1
1	5	5	5	2	3	5	5
5	4	4	5	5	5	5	5
5	3	3	5	1	5	5	5
2	2	2	4	4	4	4	4
5	5	5	5	1	5	5	5
1	5	1	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5
1	5	1	5	5	5	5	5

DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN

LEADER MEMBER EXCHANGE (X)									
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	12	20.0	20.0	20.0
	Tidak setuju	2	3.3	3.3	23.3

	Kurang setuju	4	6.7	6.7	30.0
	Setuju	3	5.0	5.0	35.0
	Sangat setuju	39	65.0	65.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	12	20.0	20.0	20.0
	Tidak setuju	3	5.0	5.0	25.0
	Kurang setuju	3	5.0	5.0	30.0
	Setuju	7	11.7	11.7	41.7
	Sangat setuju	35	58.3	58.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	7	11.7	11.7	11.7
	Kurang setuju	5	8.3	8.3	20.0
	Setuju	7	11.7	11.7	31.7
	Sangat setuju	41	68.3	68.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	10	16.7	16.7	16.7
	Tidak setuju	5	8.3	8.3	25.0
	Kurang setuju	1	1.7	1.7	26.7
	Setuju	10	16.7	16.7	43.3
	Sangat setuju	34	56.7	56.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	10	16.7	16.7	16.7
	Tidak setuju	8	13.3	13.3	30.0
	Kurang setuju	1	1.7	1.7	31.7

	Setuju	10	16.7	16.7	48.3
	Sangat setuju	31	51.7	51.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	21.7	21.7	21.7
	Tidak setuju	1	1.7	1.7	23.3
	Kurang setuju	5	8.3	8.3	31.7
	Setuju	9	15.0	15.0	46.7
	Sangat setuju	32	53.3	53.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

X7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	10	16.7	16.7	16.7
	Tidak setuju	5	8.3	8.3	25.0
	Kurang setuju	1	1.7	1.7	26.7
	Setuju	10	16.7	16.7	43.3
	Sangat setuju	34	56.7	56.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

X8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	9	15.0	15.0	15.0
	Tidak setuju	5	8.3	8.3	23.3
	Kurang setuju	1	1.7	1.7	25.0
	Setuju	11	18.3	18.3	43.3
	Sangat setuju	34	56.7	56.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

KINERJA PEGAWAI (Y)									
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Y1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	11	18.3	18.3	18.3
	Tidak setuju	3	5.0	5.0	23.3
	Kurang setuju	3	5.0	5.0	28.3
	Setuju	9	15.0	15.0	43.3
	Sangat setuju	34	56.7	56.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Y2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	9	15.0	15.0	15.0
	Tidak setuju	1	1.7	1.7	16.7
	Kurang setuju	4	6.7	6.7	23.3
	Setuju	9	15.0	15.0	38.3
	Sangat setuju	37	61.7	61.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Y3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	9	15.0	15.0	15.0
	Tidak setuju	5	8.3	8.3	23.3
	Kurang setuju	1	1.7	1.7	25.0
	Setuju	13	21.7	21.7	46.7
	Sangat setuju	32	53.3	53.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Y4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	10	16.7	16.7	16.7
	Tidak setuju	6	10.0	10.0	26.7

	Kurang setuju	1	1.7	1.7	28.3
	Setuju	13	21.7	21.7	50.0
	Sangat setuju	30	50.0	50.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Y5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	21.7	21.7	21.7
	Tidak setuju	2	3.3	3.3	25.0
	Kurang setuju	4	6.7	6.7	31.7
	Setuju	9	15.0	15.0	46.7
	Sangat setuju	32	53.3	53.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Y6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	10	16.7	16.7	16.7
	Tidak setuju	4	6.7	6.7	23.3
	Kurang setuju	1	1.7	1.7	25.0
	Setuju	10	16.7	16.7	41.7
	Sangat setuju	35	58.3	58.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Y7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	10	16.7	16.7	16.7
	Tidak setuju	4	6.7	6.7	23.3
	Kurang setuju	1	1.7	1.7	25.0
	Setuju	12	20.0	20.0	45.0
	Sangat setuju	33	55.0	55.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Y8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	9	15.0	15.0	15.0
	Tidak setuju	5	8.3	8.3	23.3

	Kurang setuju	1	1.7	1.7	25.0
	Setuju	11	18.3	18.3	43.3
	Sangat setuju	34	56.7	56.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

KETERLIBATAN KERJA(Z1)									
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Z1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	14	23.3	23.3	23.3
	Tidak setuju	2	3.3	3.3	26.7
	Kurang setuju	5	8.3	8.3	35.0
	Setuju	8	13.3	13.3	48.3
	Sangat setuju	31	51.7	51.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Z2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	21.7	21.7	21.7
	Tidak setuju	2	3.3	3.3	25.0
	Kurang setuju	5	8.3	8.3	33.3
	Setuju	8	13.3	13.3	46.7
	Sangat setuju	32	53.3	53.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Z3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	9	15.0	15.0	15.0
	Tidak setuju	1	1.7	1.7	16.7
	Kurang setuju	6	10.0	10.0	26.7
	Setuju	7	11.7	11.7	38.3
	Sangat setuju	37	61.7	61.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Z4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	21.7	21.7	21.7
	Tidak setuju	3	5.0	5.0	26.7
	Kurang setuju	8	13.3	13.3	40.0
	Setuju	6	10.0	10.0	50.0
	Sangat setuju	30	50.0	50.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Z5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	21.7	21.7	21.7
	Tidak setuju	2	3.3	3.3	25.0
	Kurang setuju	5	8.3	8.3	33.3
	Setuju	8	13.3	13.3	46.7
	Sangat setuju	32	53.3	53.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Z6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	16	26.7	26.7	26.7
	Tidak setuju	2	3.3	3.3	30.0
	Kurang setuju	5	8.3	8.3	38.3
	Setuju	8	13.3	13.3	51.7
	Sangat setuju	29	48.3	48.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Z7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	21.7	21.7	21.7
	Tidak setuju	2	3.3	3.3	25.0
	Kurang setuju	5	8.3	8.3	33.3
	Setuju	8	13.3	13.3	46.7
	Sangat setuju	32	53.3	53.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Z8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	14	23.3	23.3	23.3
	Tidak setuju	2	3.3	3.3	26.7
	Kurang setuju	5	8.3	8.3	35.0
	Setuju	8	13.3	13.3	48.3
	Sangat setuju	31	51.7	51.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

KEPUASAN KERJA (Z2)									
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Z1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	21.7	21.7	21.7
	Tidak setuju	3	5.0	5.0	26.7
	Kurang setuju	3	5.0	5.0	31.7
	Setuju	3	5.0	5.0	36.7
	Sangat setuju	38	63.3	63.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Z2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	11	18.3	18.3	18.3
	Tidak setuju	3	5.0	5.0	23.3
	Kurang setuju	4	6.7	6.7	30.0
	Setuju	7	11.7	11.7	41.7
	Sangat setuju	35	58.3	58.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Z3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	9	15.0	15.0	15.0
	Tidak setuju	1	1.7	1.7	16.7
	Kurang setuju	5	8.3	8.3	25.0
	Setuju	8	13.3	13.3	38.3
	Sangat setuju	37	61.7	61.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Z4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	9	15.0	15.0	15.0
	Tidak setuju	4	6.7	6.7	21.7
	Kurang setuju	1	1.7	1.7	23.3
	Setuju	11	18.3	18.3	41.7
	Sangat setuju	35	58.3	58.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Z5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	11	18.3	18.3	18.3
	Tidak setuju	5	8.3	8.3	26.7
	Kurang setuju	1	1.7	1.7	28.3
	Setuju	11	18.3	18.3	46.7
	Sangat setuju	32	53.3	53.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Z6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	21.7	21.7	21.7
	Tidak setuju	1	1.7	1.7	23.3
	Kurang setuju	4	6.7	6.7	30.0
	Setuju	7	11.7	11.7	41.7
	Sangat setuju	35	58.3	58.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Z7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	9	15.0	15.0	15.0
	Tidak setuju	4	6.7	6.7	21.7
	Kurang setuju	1	1.7	1.7	23.3
	Setuju	12	20.0	20.0	43.3
	Sangat setuju	34	56.7	56.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Z8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	8	13.3	13.3	13.3
	Tidak setuju	4	6.7	6.7	20.0
	Kurang setuju	1	1.7	1.7	21.7
	Setuju	12	20.0	20.0	41.7
	Sangat setuju	35	58.3	58.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

IDENTITAS RESPONDEN

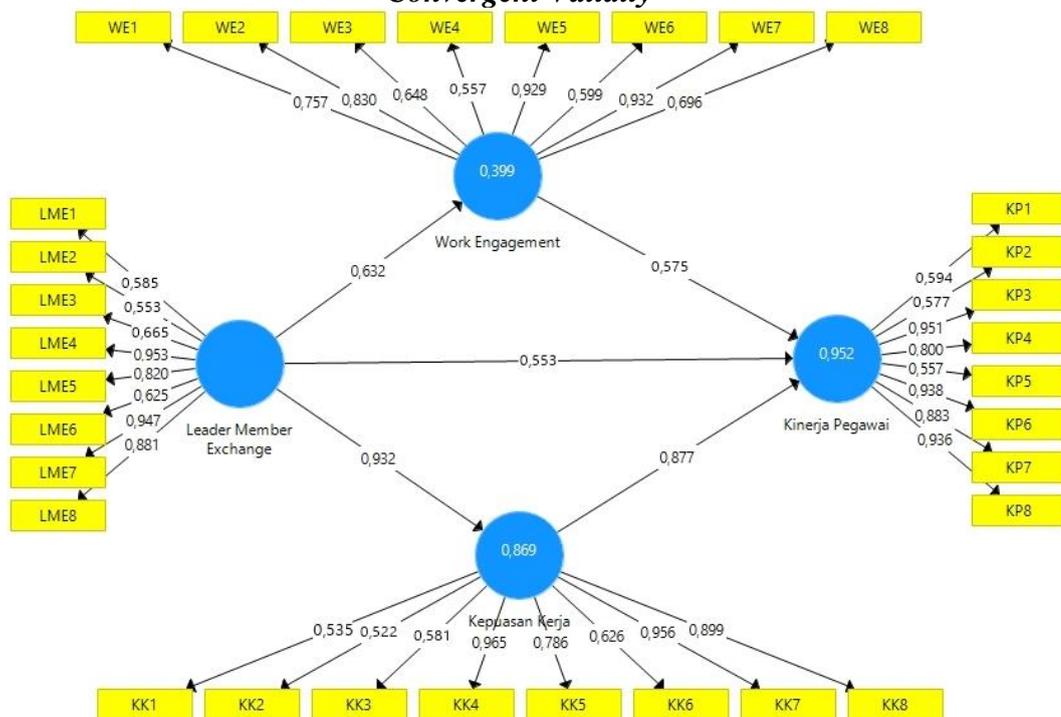
Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	30	50.0	50.0	50.0
	Perempuan	30	50.0	50.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Golongan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	IV/a	4	6.7	6.7	6.7
	IV/b	3	5.0	5.0	11.7
	IV/d	1	1.7	1.7	13.3
	III/a	2	3.3	3.3	16.7
	III/b	12	20.0	20.0	36.7
	III/c	15	25.0	25.0	61.7
	III/d	19	31.7	31.7	93.3

	Il/d	4	6.7	6.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 30 Tahun	1	1.7	1.7	1.7
	30-40 Tahun	1	1.7	1.7	3.3
	40-50 Tahun	31	51.7	51.7	55.0
	> 50 Tahun	27	45.0	45.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*) Convergent Validity



Outer Loadings

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Leader Member Exchange	Keterlibatan Kerja
KK1	0,535			
KK2	0,522			
KK3	0,581			
KK4	0,965			
KK5	0,786			
KK6	0,626			
KK7	0,956			
KK8	0,899			
KP1		0,594		
KP2		0,577		
KP3		0,951		
KP4		0,800		
KP5		0,557		
KP6		0,938		
KP7		0,883		
KP8		0,936		
LME1			0,585	
LME2			0,553	
LME3			0,665	
LME4			0,953	
LME5			0,820	
LME6			0,625	
LME7			0,947	
LME8			0,881	
KK1				0,757
KK2				0,830
KK3				0,648
KK4				0,557
KK5				0,929
KK6				0,599
KK7				0,932
KK8				0,696

Discriminant Validity

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,513
Kinerja Pegawai	0,577
Leader Member Exchange	0,520
Keterlibatan Kerja	0,557

Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Kepuasan Kerja	0,838
Kinerja Pegawai	0,872
Leader Member Exchange	0,841
Keterlibatan Kerja	0,877

Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0,881
Kinerja Pegawai	0,907
Leader Member Exchange	0,885
Keterlibatan Kerja	0,906

Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,869	0,866
Kinerja Pegawai	0,952	0,950
Keterlibatan Kerja	0,399	0,389

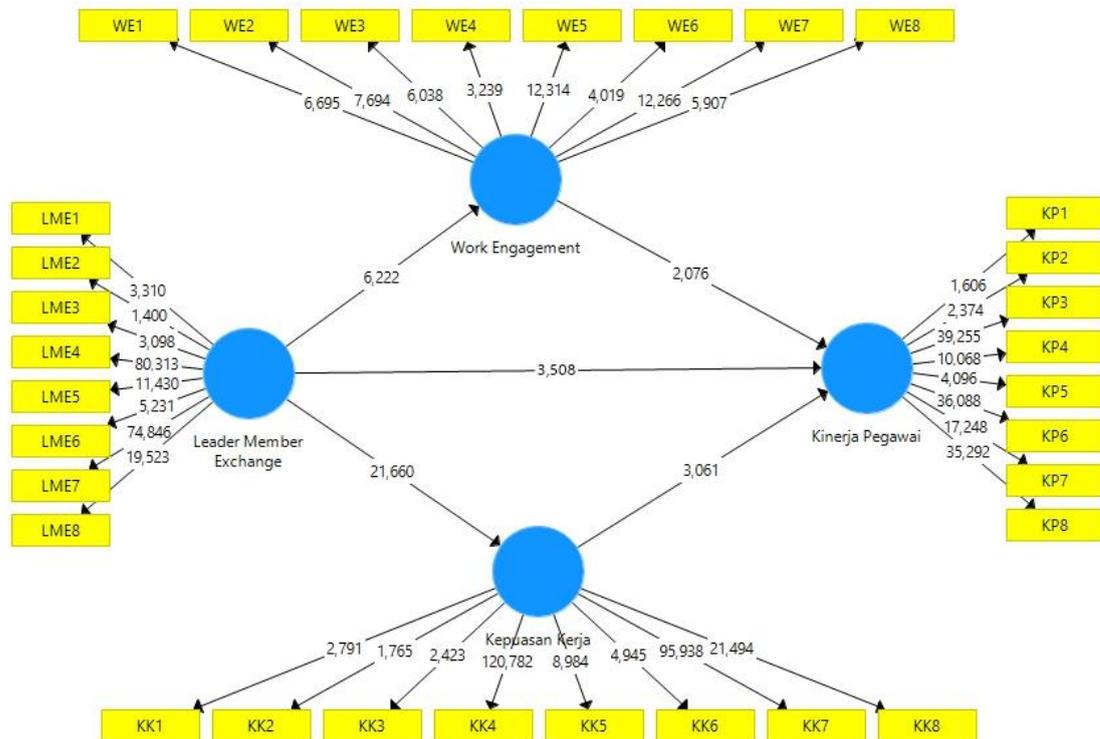
f Square

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Leader Member Exchange	Work Engagement
Kepuasan Kerja		2,090		
Kinerja Pegawai				
Leader Member Exchange	6,613	0,062		0,664
Keterlibatan Kerja		0,069		

Pengujian Hipotesis

Direct Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,877	0,833	0,286	3,061	0,002
Leader Member Exchange -> Kepuasan Kerja	0,932	0,933	0,043	21,660	0,000
Leader Member Exchange -> Kinerja Pegawai	0,153	0,194	0,301	3,508	0,000
Leader Member Exchange -> Keterlibatan Kerja	0,632	0,639	0,102	6,222	0,000
Keterlibatan kerja-> Kinerja Pegawai	-0,075	-0,070	0,036	2,076	0,038



Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Leader Member Exchange -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,817	0,774	0,271	3,014	0,003
Leader Member Exchange -> Keterlibatan kerja-> Kinerja Pegawai	-0,047	-0,046	0,025	3,849	0,000

Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,877	0,833	0,286	3,061	0,002
Leader Member Exchange -> Kepuasan Kerja	0,932	0,933	0,043	21,660	0,000
Leader Member Exchange -> Kinerja Pegawai	0,923	0,922	0,050	18,598	0,000
Leader Member Exchange -> Keterlibatan kerja	0,632	0,639	0,102	6,222	0,000
Keterlibatan kerja-> Kinerja Pegawai	-0,075	-0,070	0,036	2,076	0,038