

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN PEMODERASI BUDAYA ORGANISASI
(Studi pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Semarang)

RINA DEWI

NIM 22200999

Program Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng

Email : kabupaten81@gmail.com

ABSTRAK

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

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

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the effect of Leader Member Exchange and Employee Engagement on Performance with Organizational Culture moderation. The number of samples as many as 97 respondents obtained from the sampling technique of the sesus method. Technical data analysis includes validity test through factor analysis, reliability test and continued with multiple linear regression test. Four hypotheses were proposed in this study. The results of the statistical test stated that all indicators were valid and reliable. Furthermore, in the regression test, it is found that Leader Member Exchange and Employee Engagement are proven to contribute to explaining performance. In the f test, it is confirmed that Leader Member Exchange and Employee Engagement have a

simultaneous effect on performance. The t-test proves that there is a positive and significant influence of Leader Member Exchange on performance as well as a positive and significant influence of Employee Engagement on Performance. Furthermore, in the moderation test, it was found that Organizational Culture was able to become a Moderating Variable and was reinforcing on the Influence of Leader Member Exchange on Performance and Organizational Culture was able to be a Moderating Variable and was reinforcing on the influence of Employee Engagement on Performance.

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

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manajemen kepegawaian yang baik merupakan fondasi dalam penggerak utama kinerja pegawai (Hanafi, 2020). Kaidah pengelolaan terhadap sistem pemerintahan telah dimuat dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang dijabarkan sebagai peran atas organisasi pemerintah. Dalam tugas pokok fungsinya *Good Governance* merupakan penguatan fungsi organisasi pemerintahan sehingga didapatkan pengelolaan yang benar dalam tata laksana pemerintah di daerah. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dijelaskan bahwa DPRD mempunyai fungsi dalam pembentukan Peraturan Daerah, anggaran dan pengawasan. Selanjutnya sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 14 Tahun 2016 serta Peraturan Walikota Semarang Nomor 21 Tahun 2017 bahwa kewenangan, peran serta serta fungsi Sekretariat DPRD Kota Semarang mencakup penyelenggaraan admin sekretariat serta tata kelola anggaran, guna memberi dukungan terhadap program kerja dewan, serta menyiapkan dan juga pelaksanaan tugas koordinatif bersama pakar yang dibutuhkan Dewan. Hal tersebut bermakna faktor pendukung terwujudnya optimalisasi kinerja DPRD adalah melalui optimalisasi tingkat efektifitas kerja pegawai dalam melaksanakan tugas kesekretariatannya. Lebih lanjut arti penting *good governance* adalah sebuah perspektif terhadap akuntabilitas produktivitas kerja instansi pemerintahan di daerah. *Good governance* sebenarnya mempunyai makna sebagai sudut pandang terhadap sebuah pengelolaan dan arah kebijakan yang baik.

Penelitian ini dilakukan di Sekretariat DPRD Kota Semarang, yang merupakan salah satu OPD dengan peran nyata menopang efektifnya program kerja DPRD (Rindengan, 2015). Dengan demikian, untuk mewujudkan atau meningkatkan efektifitas DPRD maka optimalitas kerja pegawai pada sekretariat DPRD harus dilakukan. Dari hasil studi pendahuluan ditemukan adanya fenomena gap yaitu bahwa pada tahun 2020 Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur ditetapkan target 100%, namun realisasi capaian hanya sebesar 85,64%. Selanjutnya Program Raperda ditetapkan target sebesar 100%, akan tetapi realisasi yang dicapai hanya sebesar 31,25% saja. Lebih lanjut pada Program Rapat Paripurna ditetapkan target sebesar 100%, capaian realisasi hanya

sebesar 50% saja. Berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil maka kinerja pegawai dikatakan sangat baik atau optimal jika capaian pekerjaan yang dihasilkan adalah pada angka paling sedikit 91%. Merujuk pada fenomena gap diatas maka dinyatakan bahwa optimalisasi kinerja pada setiap pegawai Sekretariat DPRD Kota Semarang masih sangat perlu untuk ditingkatkan.

Kinerja memiliki arti tentang sebuah capaian pekerjaan, *value* lebih yang dicerminkan sebagai daya juang kerja. Mathis & Jackson dalam prabowo (2019) mendefinisikan kinerja adalah seberapa banyak pegawai memberi perannya pada organisasi. Perbaikan kualitas kerja secara personal dalam organisasi memiliki fokus pada upaya peningkatan kerja secara akumulatif bagi organisasi.

Gibson dalam fitria (2018) menyatakan bahwa beberapa aspek yang berkontribusi terhadap kesuksesan kinerja antara lain aspek personal, aspek organisasi dan aspek psikis. *Leader Member Exchange* menjadi salah satu aspek yang diduga berkontribusi terhadap belum optimalnya kinerja. Adanya jalinan interaksi positif antara pemimpin dan pegawainya akan berefek baik untuk pegawai, bagi pegawai jika interpersonal baik dengan pimpinan dapat memberikan dorongan moral kepada mereka, hal itu berdampak pada optimalisasi hasil capaian organisasi (Victor, 2016). Pada *Research* Suryadi (2017) meneliti *value* interaksi *Leader Member Exchange* dalam memberikan dampak pada capaian kerja. Penelitian memberikan hasil bahwa jika *value Leader Member Exchange* kearah positif maka akan menghasilkan kinerja lebih baik. Penelitian lain dengan hasil serupa dilakukan oleh Justina (2019) menerangkan *LMX* yang baik menjadikan kinerja pegawai menjadi lebih baik. Akan tetapi *research gap* ditemukan melalui hasil penelitian Patrick Utama (2017) menunjukkan hasil *LMX* secara parsial tidak berdampak terhadap capaian kerja pegawai. Selanjutnya penelitian Zulfa (2021) bahwa kinerja dinyatakan tidak dipengaruhi nilai *LMX*.

Faktor psikologi yang disinyalir berpengaruh terhadap hasil kinerja adalah *Employee Engagement*. Schaaufeli *et al* dalam Chandra (2018) *Employee Engagement* dijelaskan sebagai sebuah ikatan perasaan pegawai terhadap pekerjaan atau organisasinya. Oleh karena itu dengan adanya *Employee Engagement* kearah positif dalam setiap diri pegawai akan dapat menunjang terjadinya peningkatan kinerja. Hasil tersebut selaras dengan Wicaksono (2019) yang menghasilkan bahwa dimensi *vigor*, *dedication* dan *absorbption* dalam *Employee Engagement* mempengaruhi kinerja secara signifikan dan bersifat positif. Akan tetapi hasil berbeda dinyatakan sebagai *reserch gap* dihasilkan dari penelitian Joushan (2015) menyatakan kinerja tidak dipengaruhi kinerja.

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

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

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan pada latar belakang selanjutnya diperoleh rumusan-rumusan masalah penelitian pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Semarang :

1. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai?
2. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai?
3. Bagaimanakah peran Budaya Organisasi sebagai pemoderasi pada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Pegawai ?
4. Bagaimanakah peran Budaya Organisasi sebagai pemoderasi pada pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai ?

1.3. Tujuan Penelitian

Pada penelitian ini terdapat beberapa tujuan yang didasarkan pada rumusan masalah yang ada antara lain :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Pegawai
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis peran Budaya Organisasi sebagai pemoderasi pada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Pegawai.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis peran Budaya Organisasi sebagai pemoderasi pada pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan akan memberikan manfaat secara teoritis maupun secara praktis, antara lain sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis
Penelitian ini diharapkan memberi konsep teori dibidang SDM khususnya mengenai kinerja pegawai dan nantinya penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang

mengadakan penelitian dibidang SDM yang terkait dengan *Leader Member Exchange*, *Employee Engagement*, Budaya Organisasi dan Kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis
Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi tempat penelitian dalam menerapkan pengembangan SDM dan dijadikan pertimbangan dalam menyusun kebijakan yang terkait dengan hal yang mempengaruhi kinerja pegawai.

TELAAH PUSTAKA

2.1. Kinerja

2.1.1. Pengertian Kinerja

Hasil capaian kerja sebagai wujud upaya mencapai tujuan organisasi melalui kewenangan yang dimiliki secara legal, berpedoman pada aturan yang ada serta mengacu pada nilai moral dan etika merupakan arti dari kinerja (Riva'i, 2015). Dikemukakan oleh Bernandin & Russell (1993) bahwa "*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*". Selanjutnya catatan seorang pegawai atas keberhasilan penyelesaian tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya pada sebuah kurun waktu merupakan penjabaran dari kinerja. Sinambela (2017) mengartikan kinerja adalah wujud penyelesaian kerja seorang pegawai dengan mengerahkan keahlian yang dimilikinya. Kinerja pegawai menjadi hal penting, karena melalui catatan kinerja akan dapat dianalisa tingkat kemampuan individu dalam organisasi dalam melaksanakan fungsinya, selanjutnya perlu ditetapkan indikator penilaian yang terstruktur jelas dan terukur sebagai instrument penilain kinerja.

2.1.2. Kriteria Penilaian Kinerja

Kriteria penilaian kinerja merupakan dimensional yang diterapkan dalam pelaksanaan evaluasi kerja pegawai, tim, bahkan organisasi kerja. Disampaikan oleh Jackson dan Schuler dalam Bahari (2016) terdapat tiga kriteria mendasar kinerja antara lain Mendasarkan pada sifat, Mendasarkan pada perilaku dan Mendasarkan pada hasil.

2.1.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Steers mengemukakan teorinya dalam Suharto & Cahyono (2015) terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja antara lain :

1. *Skill, Personality* dan minat pegawai atas pekerjaanya.
2. Kejelasan tugas pokok dan fungsi pegawai merupakan dasar pengukuran terhadap tanggung jawab dan kerja pegawai.
3. Motivasi pegawai dalam bekerja merupakan cerminan daya dorong pegawai untuk berperilaku positif dalam bekerja.

Bonner dan Sprinkle dalam Munawarah (2016) mengemukakan kinerja dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu faktor orang, faktor tugas serta faktor lingkungan. Dengan demikian dapat disimpulkan kinerja adalah nilai

tingkatan dari kualitas kerja pegawai dan kuantitas kerja pegawai dari apa yang telah dilakukan seorang pegawai pada penyelesaian tugas kerjanya sehingga dihasilkan *output* dalam satuan waktu tertentu yang didasarkan pada kemampuan dan kompetensi pegawai serta adanya keinginan untuk menjadi pegawai yang lebih berprestasi.

2.1.4. Penilaian Kinerja

Intisari dari pelaksanaan penilaian terhadap kinerja pegawai adalah penerapan metode pengukuran terhadap hal-hal yang berkontribusi dari diri pegawai sehingga diketahui seberapa besar sumbangsih yang dapat diberikan pegawai dalam mendukung pencapaian organisasi yang berdasar pada indikator mengacu pada tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai.

Menurut George dan Jones dalam Changgriawan (2017) bahwa penilaian kinerja dapat berpedoman pada kualitas serta kuantitas kerja pegawai dalam melakukan pekerjaannya serta seberapa baik dalam melaksanakan pelayanan terhadap masyarakat. Kuantitas kerja lebih menunjuk pada seberapa banyak volume pekerjaan yang telah terselesaikan, sedangkan kualitas merupakan pendekatan kearah tingkat mutu dari hasil kerja pegawai.

Menurut Bernardin & Russel dalam Setiawan (2015) untuk mengukur kinerja pegawai dapat digunakan beberapa dimensi kinerja, antara lain :

1. *Quantity* (kuantitas), yaitu merupakan jumlah hasil kerja yang dihasilkan.
2. *Quality* (kualitas), yaitu merupakan nilai sebuah proses kerja ataupun mutu dari hasil kerja.
3. *Timeliness* (ketepatan waktu), yaitu merupakan waktu yang dibutuhkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan.
4. *Cost Effectiveness* (efektivitas biaya), yaitu nilai efektifitas sumber daya yang digunakan dalam penyelesaian program kerja.
5. *Interpersonal impact* (hubungan antar perseorangan), yaitu sebuah kondisi sosial pegawai dalam menanamkan sikap saling menghargai, bekerjasama secara baik dengan sesama rekan kerja.

2.2. *Leader Member Exchange*

2.2.1 Pengertian

Morrow (2005) menyampaikan bahwa *Leader Member Exchange* difahami sebagai kenaikan kualitas interaksi antara pimpinan dengan pegawai akan mampu mewujudkan optimalisasi kinerja antara kedua belah pihak. Terbangunya hubungan interpersonal baik antara pimpinan dengan pegawainya akan mewujudkan rasa percaya, sikap kerja ke arah positif, serta kondisi loyalitas kerja yang baik pada diri pegawai. Hubungan interpersonal multidimensional antara pimpinan dan bawahan didefinisikan sebagai *Leader Member Exchange* (Liden *et al*; Diana, 2018).

Organ dalam wijaya (2020) menerangkan definisi *Leader Member Exchange* sebagai sebuah perilaku kerja pegawai terhadap organisasi

memiliki peranan central terhadap berhasilnya tujuan organisasi. Perhatian pimpinan kepada pegawai dengan lebih memanusikannya dapat menjadikan tumbuhnya rasa suka rela dan ikhlas seorang pegawai untuk lebih totalitas memajukan organisasi.

2.2.2 Teori *Leader Member Exchange*

Zalazenik dan Schneider yang dalam Polly (2002) menerangkan, perlunya membedakan sebuah pemaknaan pada literasi kepemimpinan yaitu antara manajer dengan pimpinan. Menurut, Schneider manajer bertanggungjawab terhadap operasional kerja agar terlaksana dengan lancar, akan tetapi pimpinan bertanggungjawab terhadap arah tujuan organisasi. Hal tersebut memiliki arti pimpinan beroperasi di tingkat tinggi, berani mengambil resiko, bekerja kearah pengembangan ide baru dan arah baru bagi organisasi.

2.2.3 Dimensi *Leader Member Exchange*

Menurut *Grand Theory* Dienesch dan Liden (1986), teori *Leader Member Exchange* melibatkan tiga dimensi utama, yaitu :

1. Afeksi (*affection*)

Afeksi merupakan interaksi sebagai wujud kepedulian yang dimiliki pimpinan dengan pegawai yang selanjutnya akan saling berdampak pada kualitas interaksi interpersonal dan profesionalisme dalam kerja.

2. Kontribusi (*Contribution*)

Kontribusi adalah sebuah persepsi baik secara eksplisit maupun implisit mengenai aktifitas seseorang berfokus kepada pelaksanaan fungsi pada setiap tingkatan fungsi yang bertujuan untuk tercapainya tujuan organisasi.

3. Loyalitas (*Loyalty*)

Loyalitas adalah wujud sebuah pemberian dukungan pada tujuan serta karakteristik pribadi dalam sebuah interaksi timbal balik antara pemimpinan dengan pegawainya. Loyalitas meliputi konsistensi rasa setia pada seorang pegawai.

2.3 *Employee Engagement*

2.3.1 Pengertian *Employee Engagement*

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

Schaufeli (2007) menjelaskan definisi *Employee Engagement* adalah kondisi positif mental seorang pegawai terhadap pekerjaannya meliputi faktor rasional maupun faktor emosional terkait olah pikir dan olah rasa pegawai dengan kerja yang ditekuninya dan organisasi kerjanya. Merujuk pada definisi yang telah dikemukakan, peneliti menyimpulkan *Employee*

Engagement sebagai tingkat keterikatan, rasa puas dan sikap antusias pegawai terkait pekerjaan yang ditekuninya serta rasa hubungan secara mendalam dengan organisasi kerjanya.

2.3.2 Faktor *Employee Engagement*

Menurut Macey *et al* dalam Sim (2016) Faktor *Employee Engagement* terdiri dari :

- a. *Employee Engagement* sebagai energi psikis
Pada hal ini tingkatan serius yang dimiliki pegawai dalam menjalankan fungsinya dalam bekerja (*immersion*), daya juang saat bekerja (*striving*), daya serap terhadap pekerjaan (*absorption*), tingkat konsentrasi saat bekerja (*focus*), serta keikutsertaan dalam penyelesaian program kerja (*involvement*).
- b. *Employee Engagement* sebagai energi tingkah laku
Employee Engagement dapat dilihat jelas oleh individu lainnya berupa tingkah laku dan hasil kerja seperti berfikir dan bekerja secara proaktif, lebih fokus pada tujuan serta lebih memiliki konsistensi untuk mensukseskan organisasi kerjanya, secara aktif melakukan pencarian terhadap cara dan metode sehingga dapat mengembangkan kemampuannya agar dapat mendukung pencapaian visi misi organisasi dan ber daya juang ketika mendapatkan permasalahan serius dalam bekerja.

2.3.3 Dimensi *Employee Engagement*

Menurut *Grand Theory* yang dikemukakan Schaufeli (2007) terdapat tiga dimensi *Employee Engagement* menurut antara lain :

- a. *Vigor* (Semangat)
Vigor adalah tingkat kekuatan bekerja pegawai dalam pelaksanaan tugas kerjanya, tingkat ketahanan pegawai dalam dalam bekerja, tingkat fokus pegawai dalam bekerja, serta seberapa tekun pegawai ketika melaksanakan tugas pekerjaan.
- b. *Dedication* (Dedikasi)
Dedication adalah sebuah pemaknaan pegawai serta sikap antusias yang dimilinya, inspirasi, rasa bangga dan rasa berani menerima tantangan dari tugas pekerjaan yang didapatkannya.
- c. *Absorption* (Penghayatan)
Absorption diartikan sebagai fokus dan perhatian sepenuhnya seorang pegawai terhadap pekerjaannya.

2.4 Budaya Organisasi

2.4.1. Pengertian Budaya Organisasi

Irham Fahmi (2016) menjabarkan budaya organisasi ialah sebuah nilai terbiasa dilakukan berlangsung dalam waktu lama dan dianut pada kehidupan aktifitas kerja serta menjadi pendorong untuk bekerja lebih baik lagi. Menurut Wibowo (2017) menyatakan item-item budaya organisasi terdiri dari gaya manajemen, nilai dan norma yang ada. Nilai-nilai dinyatakan sebagai keyakinan tentang hal yang baik bagi organisasi dan perilaku seperti yang diinginkan. Dari pengertian tersebut selanjutnya diilhami budaya organisasi

mencakup memiliki aspek luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim ideal pada sebuah organisasi.

2.4.2. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Nawawi (2017) budaya organisasi memiliki beberapa fungsi antara lain :

1. Berperan sebagai batas penentu yang memberikan nilai kekhasan organisasi yang akan dapat memberikan nilai beda terhadap organisasi lainnya.
2. Menyampaikan identitas kepada anggota-anggota organisasi
3. Mempermudah penerusan komitmen untuk melebihi ambang batas ketertarikan individu.
4. Menciptakan dorongan terwujudnya sistem social yang stabil, yaitu budaya dapat menjalankan perannya mewujudkan adanya ikatan dalam sosial mewujudkan kebersamaan dalam organisasi melalui standar nilai sesuai apa yang dikerjakan.
5. Mewujudkan terbentuknya rasa serta mekanisme dalam mengendalikan perilaku dan sikap.

2.4.3. Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasional mempunyai 7 dimensi (Robbin dalam Mansur, 2015) yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko
2. Perhatian terhadap detail
3. Orientasi terhadap hasil
4. Orientasi terhadap individu
5. Orientasi terhadap tim
6. Agresivitas
7. Stabilitas

2.5. Penelitian Terdahulu

Dari hasil elaborasi berbagai sumber selanjutnya didapatkan beberapa hasil penelitian terdahulu antara lain Awel Suryadi (2017) bahwa *LMX* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Sely Justina (2019) bahwa *LMX* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Mehdi Duyan dan Suleyman Murat Yuldiz (2018) bahwa Kinerja dipengaruhi oleh tingkat *Leader Member Exchange*, Wicaksono (2019) *Employee Engagement* berpengaruh terhadap kinerja, Nabilah dan Sembiring (2014) *Employee Engagement* berpengaruh terhadap kinerja, Gradinawan (2019) bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif dan signifikan dan Ahmad Shalahuddin (2014) bahwa untuk meningkatkan Kinerja karyawan lebih efektif melalui peningkatan Budaya Organisasi.

2.6. Hubungan antar Variabel Penelitian dan Pengembangan Hipotesis

2.6.1. Hubungan *Leader Member Exchange* dengan Kinerja Pegawai

Berdasarkan teori dapat dinyatakan kepemimpinan merupakan suatu seni pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya agar bekerja sama serta lebih berdayaupaya dalam mensukseskan pencapaian tujuan oragnisasi.

Kepemimpinan menjadi penentu mewujudkan peran dominan untuk hasil organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan yang selanjutnya dapat dilihat melalui berbagai kinerja pegawainya. *Leader Member Exchange* dengan kualitas tinggi hubungan antara pemimpin-bawahan akan memberikan hasil positif seperti kinerja yang lebih baik (Robbin, 2015). Seorang pimpinan hendaknya memiliki nilai lebih daripada bawahannya agar dapat memberikan arahan dan petunjuk dalam rangka mencapai tujuan yang ditargetkan. Namun hal tersebut perlu ditunjang dengan pemberian dorongan pada pegawai lebih bertanggungjawab dan senang terhadap pekerjaannya. Hal tersebut akan terwujud melalui perhatian positif pimpinan terhadap bawahannya, yang selanjutnya disinyalir akan mewujudkan kinerja pegawai menjadi lebih tinggi. Pada Penelitian sebelumnya diperoleh hasil Kinerja yang dihasilkan pegawai dipengaruhi adanya kualitas *Leader Member Exchange* yang ada (Herlambang, 2017). Hasil senada dihasilkan dari penelitian Mehdi Duyan and Suleyman Murat Yuldiz (2018) yang menyatakan Kinerja dipengaruhi oleh tingkat *Leader Member Exchange*. Berdasarkan hubungan antar variable dan peneliti sebelumnya maka dirumuskan :

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

2.6.2. Hubungan *Employee Engagement* dengan Kinerja Pegawai

Employee Engagement secara fisik merupakan modal energi positif, tingkat emosional dan kognitif akan berkesinambungan berkontribusi pada capaian pekerjaan. *Employee Engagement* merupakan penekanan terhadap hubungan kognitif antar pegawai untuk melaksanakan kerjanya dan perilaku selanjutnya yang ditunjukkan pegawai terhadap keterikatannya dengan organisasi kerjanya (Shukla, 2013).

Menurut Muthuvelo (2013) *Employee Engagement* adalah kondisi emosional pegawai yang lekat terhadap pekerjaan mereka, organisasi dan pimpinan. Seorang pegawai dalam suatu organisasi kerja dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila pegawai tersebut memiliki keterikatan yang erat dengan organisasi kerjanya sehingga diharapkan akan banyak memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi kerjanya. Salah satu aspek yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja yang dihasilkan oleh pegawai adalah faktor psikologis yang dimiliki masing-masing pegawai. Rasa keterikatan pegawai terhadap organisasi kerjanya yang disebut dengan *Employee Engagement* merupakan salah satu factor psikologis penentu tingkat kinerja yang dihasilkan (Suriyadi, 2015). Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Nabilah Ramadhan dan Jafar Sembiring (2014) mendapatkan hasil bahwa *Employee Engagement* berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan hubungan logis antar variable diatas dan hasil penelitian sebelumnya maka :

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

2.6.3. Hubungan *Leader Member Exchange* dengan Kinerja dengan Moderasi Budaya Organisasi

Leaders Member Exchange theory atau teori Pertukaran Pemimpin dengan anggotanya merupakan pemusatan perhatian pada interaksi khusus antara pemimpin dan anggotanya dalam sebuah organisasi. *Leaders Member Exchange theory* memberikan penekanan pada interaksi spesifik antara pimpinan dan bawahan. Sikap dan perilaku pemimpin terhadap bawahannya sangatlah penting dalam memengaruhi kinerja pegawai dalam lingkup organisasinya (Robins, 2015). Seorang pemimpin yang memberikan perlakuan positif kepada bawahannya seperti memosisikan bawahan sebagai mitra, mendukung tujuan bawahan, memberi kepercayaan lebih kepada bawahan dan pemberian pendelegasian wewenang serta sharing dalam pengambilan keputusan, akan menjadikan pengikut lebih memiliki loyal kerja sehingga akan berdampak pada terciptanya kinerja yang optimal (Suryadi, 2017). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Justina (2019) bahwa adanya interaksi pertukaran yang baik antara pemimpinan dalam organisasi dengan bawahannya akan memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja pegawai. Selanjutnya Budaya Organisasi merupakan suatu persepsi yang diyakini secara bersama-sama anggota-anggota dalam organisasi tersebut tersebut (Robins; 2015). Budaya organisasi berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan nilai yang tepat untuk pegawai sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membantu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai, yang selanjutnya mampu mempengaruhi kinerja pegawai (Robins, 2015). Hal tersebut senada dengan penelitian oleh Gradinawan (2019), bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif dan signifikan. Lebih lanjut Budaya Organisasi merupakan pemoderasi yang baik pada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja pegawai (Rijanti, 2020). Berdasarkan hubungan logis antar variable diatas dan hasil penelitian sebelumnya maka :

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

2.6.4. Hubungan *Employee Engagement* dengan Kinerja dengan Moderasi Budaya Organisasi

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

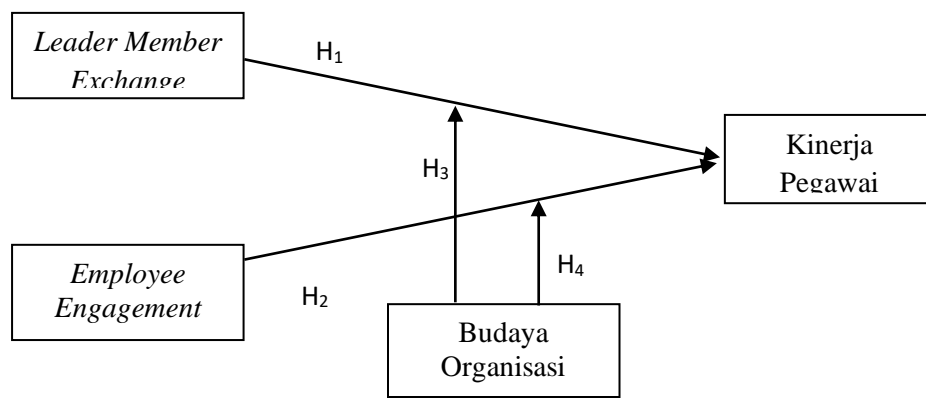
Engagement dan adanya keterlibatan kerja terbukti berhubungan dengan kinerja yang lebih baik (Pervashnee, 2014). Berdasarkan hubungan logis antar variable diatas dan hasil penelitian sebelumnya maka :

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

2.7. Model Penelitian

2.7.1. Model Grafis Penelitian

Beberapa faktor yang berdampak terhadap kinerja pegawai diantaranya adalah *Leader Member Exchange*, *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi. Selanjutnya model kerangka pikir teoritik digambarkan di bawah ini.



2.7.2. Model Matematis Penelitian

Berdasarkan pada model grafis penelitian diatas maka model matematis penelitian dirumuskan sebagai berikut :

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

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

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

Keterangan:

X_1 : *Leader Member Exchange*

X_2 : *Employee Engagement*

Z : Budaya Organisasi

Y : Kinerja

α : Konstanta

β : Koefisien dari masing-masing variabel

e : Error

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

3.1.1. Jenis Data

Pada penelitian ini jenis data yang digunakan mencakup dua kelompok data, yaitu:

1. Kelompok Data Kuantitatif

Kelompok data kuantitatif adalah jika data yang digunakan dapat diukur atau dihitung secara langsung, yang dinyatakan dalam bentuk bilangan atau angka (Sugiyono, 2014). Data yang dikumpulkan melalui responden merupakan bentuk data kuantitatif pada penelitian ini.

2. Kelompok Data Kualitatif

Kelompok Data Kualitatif adalah kelompok data yang dapat memberikan gambaran mengenai objek penelitian dan disajikan bukan dalam bentuk angka (Sugiyono, 2014). Data kualitatif pada penelitian ini berupa data mengenai lokasi penelitian, gambaran umum objek penelitian, dan karakteristik responden.

3.1.2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian yaitu sumber subjek darimana informasi data didapatkan yang selanjutnya menjadi :

1. Sumber Data Primer

Menurut Wardiyanta dalam Sugiarto (2017), data primer merupakan informasi yang diperoleh dari sumber-sumber primer yaitu informasi dari responden. Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat DPRD Kota Semarang yang masuk dalam daftar responden penelitian ini.

2. Sumber Data Sekunder

Menurut Wardiyanta dalam Sugiarto (2017), data sekunder merupakan informasi yang diperoleh tidak secara langsung dari narasumber melainkan dari pihak ketiga. Dalam penelitian ini, dokumentasi dan angket merupakan sumber data sekunder.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang merupakan keseluruhan subyek penelitian dengan karakteristik tertentu (Sugiyono; 2014). Pada penelitian ini populasi adalah semua Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat DPRD Kota Semarang sebanyak 97 orang.

3.2.2. Sampel

Sampel merupakan sebagian dari jumlah yang dimiliki oleh populasi dengan karakteristik yang sama dengan populasi (Sugiyono; 2014). Pada penelitian ini pengambilan sampel menggunakan teknik *Total Sampling* atau dikenal juga dengan metode sensus, yaitu teknik pengambilan sampel dengan cara menggunakan secara keseluruhan dari populasi sebagai sampel. Dari hasil pendataan populasi yang ada dengan menggunakan teknik *Total Sampling* atau metode sensus tersebut maka responden atau sampel yang digunakan pada penelitian ini sejumlah 97 responden.

3.3. Definisi Konsep dan Operasional

Definisi Konsep Variabel merupakan penarikan batasan yang menjelaskan suatu konsep secara singkat, jelas dan tegas, sedangkan Definisi Operasional Variabel adalah penarikan batasan yang lebih

menjelaskan ciri-ciri spesifik yang lebih substantif dari suatu konsep. Hal tersebut memiliki tujuan agar peneliti memiliki alat ukur yang sesuai dengan hakikat variabel yang sudah didefinisikan konsepnya. Hal tersebut dilakukan dengan memasukkan proses atau operasional alat ukur yang akan digunakan sebagai kuantifikasi gejala dari variabel yang diteliti (Gozali, 2018). Adapun penjabaran mengenai definisi konsep dan operasional setiap variabel yang ada pada penelitian ini disajikan sebagai berikut.

Tabel 3.1
Definisi Konsep dan Operasional

No	Definisi Konsep Variabel	Definisi Operasional	
		Dimensi	Indikator
1.	Kinerja Catatan tentang hasil –hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi kerja dalam organisasi dalam periode tertentu (Bernardin & Russel dalam Setiawan 2015)	1. <i>Quality/</i> Kualitas kerja	1. Kecepatan kerja 2. Ketelitian
		2. <i>Quantity/</i> Kuantitas kerja	3. Capaian kerja 4. Pemenuhan target
		3. <i>Timeliness/</i> Ketepatan waktu	5. Ketepatan waktu 6. Teknis kerja
		4. <i>Cost effectiveness/</i> Efektifitas biaya	7. Efisiensi Biaya 8. Anggaran tepat guna
		5. <i>Interpersonal impact/</i> Dampak hubungan	9. Kemampuan bekerja secara tim 10. Menghargai orang lain
2.	<i>Leader Member Exchange</i> dinamika interaksi timbal balik pimpinan dan pegawai yang berada dibawahnya yang bersifat multidimensional (<i>Grand Theory</i> Dienesch dan Liden, 1986)	1. Afeksi (<i>affection</i>)	1. Adanya hubungan interpersonal 2. Kualitas hubungan 3. Rasa simpati
		2. Kontribusi (<i>Contribution</i>)	4. Pengabdian 5. Memiliki persepsi sama 6. Kepercayaan
		3. Loyalitas (<i>Loyalty</i>)	7. Perlindungan 8. Kesiediaan
2.	<i>Employee Engagement</i> Sebuah kondisi psikologis yang memiliki korelasi dengan profesi yang ditekuni meliputi faktor	1. Semangat (<i>vigor</i>)	1. Dorongan dari atasan 2. Semangat dalam

	rasional dan emosional terkait olah pikir dan olah rasa pegawai mengenai pekerjaan dan organisasinya (<i>Grand Theory</i> Schaufeli, 2007)		penyelesaian pekerjaan
		2. Dedikasi (<i>dedication</i>)	3. Rasa bangga 4. Tantangan pekerjaan
		3. Penghayatan (<i>Absorption</i>)	5. Sikap Proaktif 6. Fokus bekerja
3.	Budaya Organisasi Pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual, dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu, serta berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi (Robbins; Mansur 2015).	1. Inovasi dan pengambilan resiko	1. Mampu berinovasi dalam bekerja 2. Memiliki inisiatif dalam pengambilan keputusan saat bekerja
		2. Perhatian detail	3. Perhatian detail dicurahkan pada setiap pekerjaan 4. Memeiliki ketepatan analisa terhadap masalah pekerjaan
		3. Orientasi terhadap hasil	5. Berorientasi pada hasil 6. Memahami tujuan organisasi
		4. Orientasi terhadap individu	7. Mendapatkan perhatian dari organisasi 8. Penghargaan dari organisasi
		5. Orientasi terhadap tim	9. Mampu bekerjasama 10. Mampu berkolaborasi dengan baik
		6. Agresifitas	11. Kompetitif 12. Koordinasi dua arah
		7. Stabilitas	13. Kelangsungan

			hidup organisasi 14. Kenyamanan pegawai saat bekerja
--	--	--	---

3.2. Instrument Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2017). Penelitian ini instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner yang didalamnya terdapat daftar pernyataan. Instrumen-instrumen penelitian ini digunakan sebagai pengukur variabel yang akan diteliti. Adapun skala pengukuran yang akan penulis gunakan dalam kuesioner pada penelitian ini adalah skala likert. Penggunaan skala likert ini dengan cara memberikan skor untuk setiap alternatif jawaban. Alternatif jawaban yang digunakan sebanyak 7 (tujuh), dengan ketentuan *scoring* sebagai berikut :

- Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor : 1
- Tidak Setuju (TS) dengan skor : 2
- Agak Tidak Setuju (ATS) dengan skor : 3
- Netral (N) dengan skor : 4
- Agak Setuju (AS) dengan skor : 5
- Setuju (S) dengan skor : 6
- Sangat Setuju (SS) dengan skor : 7

3.3. Uji Instrument

Pengumpulan data tidak akan mencapai tujuannya apabila alat yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian tidak valid dan reliabel. Maka dari itu dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrument penelitian.

3.5.1. Uji Validitas

Uji validitas instrument dilakukan dengan menggunakan prosedur analisis faktor. Analisis faktor dilakukan dengan tujuan untuk mereduksi data dari variabel lama yang banyak diubah menjadi sedikit variabel baru yang disebut faktor namun masih memuat sebagian besar informasi yang terkandung dalam variabel (Santoso, 2018).

Rencananya uji validitas pada penelitian ini diukur dengan menggunakan analisis faktor, dengan dasar perhitungan menggunakan program statistik *SPSS 23 for Windows*. Menilai melihat dari hasil angka KMO (Kaiser Meyer-Olkin) sebagai indikator kelayakan variabel dan MSA (*Meassuere of Sampling Adequary*). Variabel dinyatakan layak jika mempunyai angka KMO lebih besar dari 0,5 serta taraf signifikan lebih kecil dari 0,05 (5%) dan hasil angka *LoadingFactor (Component Matrix)* , jika angka-angka yang berada di *component matrix* lebih besar dari 0,4 maka jumlah item / indicator pertanyaan dalam kuesioner dikatakan valid (Sugiyono, 2014).

3.5.2. Uji Reliabilitas

Tujuan dilakukannya uji reliabilitas adalah untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya ke akuratanya. Pengukuran yang memiliki nilai reliabilitas tinggi akan memberikan hasil ukur yang terpercaya. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Croanbach's Coeficient Alpha* yang menunjukkan seberapa jauh item-item dalam penelitian saling berkorelasi. Nilai suatu instrument dikatakan realibel jika memiliki nilai *croanbach's alpha* $> 0,7$ (Duwi Priyatno, 2017).

3.4. Teknik Analisis Data

3.4.1. Analisis Deskriptif

Maksud dari dilakukannya analisis deskriptif adalah untuk mendeskripsikan objek yang diteliti melalui data *sample* yang ada (Sugiyono, 2014), dengan analisis deskriptif dapat diketahui gambaran demografi responden dan tanggapan responden terhadap pertanyaan yang ada dalam kuesioner.

3.4.2. Uji Asumsi Klasik

1. Normalitas

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

2. Multikolinieritas

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

3. Heterokedastisitas

Persamaan regresi dikatakan baik jika tidak terjadi heteroskedastitas, karena apabila terjadi hal ini menandakan variansnya tidak sama. Untuk mengetahui ada tidaknya Heterokedastisitas dapat menggunakan uji gletser, dimana dikatakan tidak terjadi heterokedastisitas jika nila *Sig.* $> 0,05$.

3.4.3. Analisis Regresi Linier Berganda

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

$$\begin{aligned} Y &= \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \\ Y &= \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_1 Z + e \\ Y &= \alpha_3 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_2 Z + e \end{aligned}$$

Keterangan:

X_1	: <i>Leader Member Exchange</i>
X_2	: <i>Employee Engagement</i>
Z	: Budaya Organisasi
Y	: Kinerja
α	: Konstanta
β	: Koefisien dari masing-masing variabel
e	: Error

3.4.4. Uji Determinasi

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

3.4.5. Uji F

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara bersama-sama (simultan) pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen digunakan Uji F dengan *Signification level* 0,05 ($\alpha=5\%$). Jika nilai signifikansi dinyatakan lebih besar dari α maka hipotesis ditolak, yang berarti variabel independen tidak berpengaruh pada variabel dependen. Jika nilai signifikansi lebih kecil dari α maka hipotesis diterima, yang berarti bahwa variabel independen berpengaruh pada variabel dependen (Ghozali, 2018).

3.4.6. Uji t

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

3.4.7. Uji Moderasi

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

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

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

ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskriptif Responden

Hasil tabulasi data berdasarkan pengisian kuesioner dari responden selanjutnya diolah untuk diketahui deskripsi responden dalam penelitian ini. Adapun deskripsi responden yang akan dijelaskan pada penelitian ini mencakup jenis kelamin, usia dan pendidikan, dengan hasil sebagai berikut:

4.1.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Menunjukkan hasil bahwa jenis kelamin laki-laki sebanyak 55 orang (56,7%) merupakan frekuensi tertinggi pada objek penelitian jika dibandingkan dengan jenis kelamin perempuan yang hanya sebanyak 42 orang (43,3%). Sekretariat DPRD Kota Semarang merupakan organisasi perangkat daerah yang memiliki fungsi sebagai pelaksana administratif dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas anggota DPRD Kota Semarang yang pada pelaksanaannya memerlukan kecakapan pengambilan keputusan dalam berkoordinasi terhadap penyelenggaraan dan pelaksanaan program kerja. Perbedaan kemampuan pengambilan keputusan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, yang salah satunya merupakan perbedaan gender (Supranto & Hakim, 2013). Laki-laki cenderung berani mengambil keputusan dibandingkan dengan wanita (Heriani, 2017), adanya dominasi laki-laki seharusnya dapat mengoptimalkan fungsi koordinatif dan administratif.

4.1.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Menunjukkan hasil bahwa kelompok usia dibawah 30 Tahun merupakan frekuensi terkecil pada objek penelitian tercatat 5 pegawai (5,2%), sedangkan frekuensi terbesar terdapat pada kelompok usia 41-50 Tahun sebanyak 34 orang (35,1%). Pada kelompok ini memiliki kecenderungan resisten terhadap perubahan, mereka hanya berada di zona nyaman dan enggan belajar hal baru. Selain itu mereka cenderung memiliki ego sentris yang tinggi sehingga jika tidak mendapatkan perhatian lebih dari organisasi akan menimbulkan masalah bagi organisasi.

4.1.3 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

Menunjukkan hasil tingkat pendidikan S-1/D-IV merupakan frekuensi tertinggi pada objek penelitian sebanyak 51 orang (52,6%), sedangkan frekuensi terkecil terdapat pada tingkat pendidikan Diploma sebanyak 10 orang (10,3%). Responden dengan pendidikan minimal S.1/D-IV seharusnya telah berbekal

kemampuan konseptual yang matang, sehingga diharapkan lebih mendukung pelaksanaan tugas.

4.2 Deskripsi Variabel

Deskripsi terhadap variabel penelitian memiliki tujuan untuk mengetahui sejauhmana tanggapan responden terhadap masing-masing indikator pada setiap variabel penelitian yang dituangkan dalam kuesioner.

4.2.1 Deskripsi *Leader Member Exchange*

Nilai minimum adalah 3, sedangkan untuk nilai maksimum pada angka 7, mode berada pada angka 5 dan 6 hal ini mengandung makna bahwa pada variabel *Leader Member Exchange* responden cenderung memberikan tanggapan agak setuju dan setuju, nilai tertinggi terdapat pada indikator $X_{1.1}$ sebesar 5,7423 mengenai hubungan interpersonal dalam bekerja terjalin dengan baik antara pimpinan dan bawahan. Nilai terendah terdapat pada indikator pertanyaan $X_{1.5}$ sebesar 5,4639 mengenai kesamaan persepsi dalam setiap penyelesaian program kerja.

4.2.2 Deskripsi Variabel *Employee Engagement*

Nilai minimum adalah 4, sedangkan untuk nilai maksimum pada angka 7. Mode berada pada angka 6 hal ini mengandung makna bahwa pada variabel *Employee Engagement* responden cenderung memberikan tanggapan setuju. Nilai tertinggi terdapat pada indikator $X_{2.3}$ sebesar 5,8660 mengenai rasa bangga atas pekerjaan yang dimiliki saat ini. Nilai terendah terdapat pada indikator pertanyaan $X_{1.1}$ sebesar 5,4021 mengenai atasan yang selalu memberikan dorongan dalam bekerja.

4.2.3 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Nilai minimum adalah 4, sedangkan untuk nilai maksimum pada angka 7. Mode berada pada angka 6 hal ini mengandung makna bahwa pada variabel Budaya Organisasi responden cenderung memberikan tanggapan setuju. Pada variabel Budaya Organisasi nilai tertinggi terdapat pada indikator $Z_{.14}$ sebesar 5,9072 mengenai perasaan nyaman dalam melaksanakan pekerjaan ditempat bekerja. Nilai terendah terdapat pada indikator pertanyaan $Z_{.2}$ sebesar 5,3196 mengenai inisiatif dalam pengambilan keputusan saat bekerja.

4.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja

Nilai minimum adalah 3, sedangkan untuk nilai maksimum pada angka 7. Mode berada pada angka 5 dan 6 hal ini mengandung makna bahwa pada variabel Kinerja responden cenderung memberikan tanggapan agak setuju dan setuju. Pada variabel Kinerja nilai tertinggi terdapat pada indikator $Y_{.7}$ sebesar 6,0103 mengenai efisiensi biaya dalam penyelesaian pekerjaan. Nilai terendah terdapat pada indikator pertanyaan $Y_{.2}$ sebesar 5,5979 mengenai ketelitian dalam bekerja.

4.3 Uji Instrumen

4.3.1 Uji Validitas

Maksud dilakukannya uji validitas pada penelitian ini adalah untuk memperkecil tingkat kesalahan terhadap indikator pada setiap variabel penelitian dan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat

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

4.3.2 Uji Reliabilitas

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

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Normalitas Data

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

4.4.2 Multikolinieritas

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

4.4.3 Heterokedastisitas

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

4.5 Uji Regresi

4.5.1 Uji Model

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

1. Uji Koefisien Determinasi

Nilai dari *Adjusted R²* pada Persamaan I sebesar 0.722. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel *Leader Member Exchange* dan *Employee Engagement* sebesar 72,2%, selebihnya (100% - 72,2% = 27,8%) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

2. Uji F

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

5.5.2 Uji t dan Uji Hipotesis

Hasil uji t dijabarkan sebagai berikut :

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

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

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

Koefisien regresi positif sebesar 0,156 dengan nilai signifikansi sebesar 0,022 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja adalah positif dan signifikan, sehingga semakin baik tingkat *Employee Engagement* pegawai maka akan dapat mewujudkan Kinerja menjadi lebih baik pula, sehingga **Hipotesis 2 diterima**.

5.5.3 Uji Moderasi dan Uji Hipotesis

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

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

Pada Persamaan II diketahui bahwa *Sig.* 0,001 < 0,05. Nilai koefisien beta yang dihasilkan adalah positif yaitu sebesar 0,537. Selanjutnya jika dilihat dari nilai *Adjusted R²* pada Persamaan II sebesar 0,737 lebih besar dari nilai *Adjusted R²* pada Persamaan I 0,722. Dari hasil tersebut memiliki makna bahwa Budaya Organisasi mampu menjadi Variabel Moderasi dan bersifat menguatkan pada Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja, sehingga **Hipotesis 3 diterima**.

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

Pada Persamaan III diketahui bahwa *Sig.* 0,000 < 0,05. Nilai koefisien beta yang dihasilkan adalah positif yaitu sebesar 0,750. Selanjutnya jika dilihat dari nilai *Adjusted R²* pada Persamaan III sebesar 0,754

lebih besar dari nilai *Adjusted R²* pada Persamaan I 0,722. Dari hasil tersebut memiliki makna bahwa Budaya Organisasi mampu menjadi Variabel Moderasi dan bersifat menguatkan pada Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja, sehingga **Hipotesis 4 diterima**.

4.6 Pembahasan

Hasil pengujian menyatakan hipotesis pertama diterima, hal ini bermakna *Leader Member Exchange* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja, tingginya nilai *Leader Member Exchange* akan mewujudkan tingginya tingkat Kinerja. Menurut Riva'i (2015) Kinerja diartikan sebagai hasil capaian kerja yang merupakan sebuah usaha dalam mencapai target organisasi melalui kewenangan yang dimiliki secara legal, berpedoman pada aturan yang ada serta berpedoman terhadap moral dan etika. Selanjutnya Mangkunegara (2017) menjelaskan kinerja merupakan wujud tanggung jawab pegawai atas tugasnya yang ditunjukkan melalui output pekerjaan baik dilihat dari kualitas pekerjaan maupun kuantitas pekerjaan yang telah dicapainya. Salah satu prediktor dalam upaya peningkatan kinerja pegawai adalah melalui *Leader Member Exchange* (Alfiana, 2020). *Leader Member Exchange* didefinisikan sebagai dinamika interaksi timbal balik pimpinan dan pegawai yang berada dibawahnya yang bersifat multidimensional (Grand Theory Dienesch dan Liden, 1986). Selanjutnya Wijaya (2020) menerangkan definisi *Leader Member Exchange* sebagai sebuah perilaku kerja pegawai terhadap organisasi memiliki peranan central terhadap berhasilnya tujuan organisasi. Perhatian pimpinan kepada pegawai dengan lebih memenuhinya dapat menjadikan tumbuhnya rasa suka rela dan ikhlas seorang pegawai untuk lebih totalitas memajukan organisasi. Berdasar pada kerangka berfikir logis maka adanya *Leader Member Exchange* lebih menjelaskan tentang hubungan antara kepemimpinan dan pegawai harus terjalin dengan baik untuk menciptakan organisasi yang baik pula. Perilaku pegawai mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Melalui interaksi timbal balik yang positif dari seorang pimpinan dengan pegawainya akan mampu dorongan pada diri pegawai untuk bisa berkontribusi mendukung program kerja pimpinannya yang pada muaranya akan sangat memberikan dampak positif bagi tercapainya tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Yuldiz (2018) bahwa Kinerja dipengaruhi oleh tingkat *Leader Member Exchange*. Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian Justina (2019) bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga dengan penerapan *Leader Member Exchange* yang baik oleh para pemimpin dalam organisasi kerja maka akan memberikan dampak positif berupa peningkatan kinerja pegawai seperti yang diharapkan.

Hasil pengujian menyatakan hipotesis kedua pada penelitian ini diterima, hal ini mengandung makna bahwa *Employee Engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja, tingginya tingkat *Employee Engagement* akan berbanding lurus dengan tingginya tingkat Kinerja yang dihasilkan pegawai. Kinerja didefinisikan sebagai catatan seorang pegawai atas keberhasilan penyelesaian tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya pada sebuah kurun waktu merupakan penjabaran dari kinerja (Bernandin & Russell dalam Setiawan, 2015). Sinambela (2017) mengartikan kinerja adalah wujud

penyelesaian kerja seorang pegawai dengan mengerahkan keahlian yang dimilikinya. Kinerja pegawai menjadi hal penting, karena melalui catatan kinerja akan dapat dianalisa tingkat kemampuan individu dalam organisasi dalam melaksanakan fungsinya. Gibson dalam fitria (2018) menyatakan bahwa beberapa aspek yang berkontribusi terhadap kesuksesan kinerja antara lain aspek personal, aspek organisasi dan aspek psikologis. Salah satu aspek psikologis yang berkontribusi terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai adalah *Employee Engagement*. Shukla (2013) menjelaskan *Employee Engagement* dapat dimaknai sebagai hal yang dimiliki pegawai berupa energi fisik, kondisi positif emosional serta kognisi yang selanjutnya menjadi investasi berharga bagi organisasi. Sebelumnya pada *grand theory* Schaufeli (2007) menjelaskan definisi *Employee Engagement* adalah kondisi positif mental seorang pegawai terhadap pekerjaannya meliputi faktor rasional maupun faktor emosional terkait olah pikir dan olah rasa pegawai dengan kerja yang ditekuninya dan organisasi kerjanya. Pada kerangka berfikir logis adanya keterlibatan kerja seorang pegawai atas pekerjaannya dalam organisasi maka selanjutnya akan membentuk keterikatan diri dengan pekerjaannya apada akhirnya hal tersebut akan menjadikan pegawai memiliki kecenderungan meningkatkan perilaku positifnya untuk organisasi. Perilaku positif dalam bekerja inilah yang akan dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan hasil kerja yang dihasilkan pegawai. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Sembiring (2014) bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, sehingga jika *Employee Engagement* pada pegawai berada pada tingkat yang tinggi maka kinerja yang dihasilkan juga akan berada pada nilai yang tinggi. Hasil tersebut didukung dengan hasil penelitian Wicaksono (2019) bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Upaya terhadap peningkatan Kinerja dalam pengelolaan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui penguatan terhadap *Employee Engage* yang ada.

Aspek organisasi yang dapat memberikan kontribusi terhadap tingkat kinerja Kinerja yang dihasilkan pegawai adalah baik atau buruknya Budaya Organisasi yang ada (Gibson; Fitria, 2018). Fahmi (2016) menyatakan budaya dalam organisasi ialah kebiasaan dalam sebuah rutinitas yang sejak lama berlangsung kemudian dipakai menjadi nilai dalam mendorong peningkatan kualitas kerja para pegawai. Robbins dan Judge (2017) definisi budaya organisasi merupakan sebuah pemaknaan secara bersama-sama dari anggota terhadap organisasi yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Ricardianto (2018) menyatakan budaya dalam organisasi menjadi sebuah rasa dari seorang pegawai yang selanjutnya menciptakan pola kepercayaan, nilai dan harapan. Pada penelitian ini Budaya Organisasi diwujudkan melalui tujuh dimensi antara lain inovasi dan pengambilan resiko, perhatian detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresifitas dan stabilitas. Sehingga pada alur kerangka berfikir logis melalui perwujudan dari masing-masing dimensi tersebut maka akan terlihat pola yang terintegrasi dari perilaku anggota yang mencakup pikiran, ucapan, tindakan, artifak-artifak dan bergantung yang selanjutnya mentransmisikannya bagi keberhasilan organisasi. Semakin baik nilai-nilai budaya organisasi yang dikembangkan maka akan memberikan kontribusi yang baik yang tentunya akan berdampak pada perbaikan kinerja pegawai kearah

yang lebih baik lagi. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Shalahuddin (2014) bahwa untuk meningkatkan Kinerja karyawan lebih efektif melalui peningkatan Budaya Organisasi. Hal tersebut didukung oleh Gradinawan (2019) bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif dan signifikan, hal tersebut mengandung makna bahwa tingginya nilai budaya organisasi yang ada akan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja yang dihasilkan. Selanjutnya adanya hubungan logis tersebut memberikan makna yang sesuai dengan hasil pengujian terhadap hipotesis ketiga dan hasil pengujian terhadap hipotesis keempat pada penelitian ini. Sehingga pada hipotesis ketiga terbukti bahwa Budaya Organisasi mampu menjadi Variabel Moderasi dan bersifat menguatkan pada Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja dan pada hipotesis keempat terbukti bahwa Budaya Organisasi mampu menjadi Variabel Moderasi dan bersifat menguatkan pada pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja.

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

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

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

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang ada maka dapat disampaikan beberapa saran untuk objek penelitian antara lain :

1. Upaya peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas *Leader Member Exchange* dilakukan melalui penyesuaian persepsi pada setiap pegawai dalam pelaksanaan penyelesaian program kerja.
2. Upaya peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui penguatan *Employee Engagement* dilakukan melalui peningkatan pemberian dorongan atasan pada bawahan dalam bekerja.
3. Upaya peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui perbaikan dan peningkatan nilai-nilai Budaya Organisasi dilakukan melalui peningkatan inisiatif dalam pengambilan keputusan saat bekerja.

6.3 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang didapatkan berdasarkan saran diatas sebagai berikut :

1. Melaksanakan briefing yang dilakukan oleh pimpinan tertinggi pada organisasi yang didalamnya disampaikan tujuan pelaksanaan program kerja, target yang harus dicapai pada sebuah pelaksanaan program kerja serta kebijakan yang diambil dalam penyelesaian masalah pada pelaksanaan program kerja. Selanjutnya ditindak lanjuti adanya monitoring teknis dan supervisi oleh Kepala Bidang dan pengawasan langsung pada teknis penyelesaian program oleh Kepala Seksi, sehingga diharapkan pada penyelesaian program kerja akan terwujud persamaan persepsi pada seluruh pegawai dan selanjutnya terwujud sebuah sinergi yang tentunya akan bermuara pada capaian optimal sebuah program kerja yang dilaksanakan.
2. Menerapkan sistem pemberian *reward* kepada pegawai yang memiliki inovasi dalam bekerja, namun terhadap pegawai yang belum optimal dalam pelaksanaan fungsi kerjanya dilakukan *treatment* pembinaan dan bimbingan teknis oleh kepala seksi. Hal tersebut merupakan sebuah wujud perhatian terhadap pegawai, sehingga pegawai tetap selalu memiliki keterikatan dan keterlibatan yang baik dengan pekerjaannya. Dari hal tersebut diharapkan akan mampu mendorong pegawai agar lebih berperilaku positif dalam bekerja.
3. Program pemberian bekal berupa kompetensi pada setiap pegawai, yang diwujudkan melalui pengembangan kapasitas diri pada setiap pegawai yang seimbang dan berkesinambungan. Adanya kompetensi yang dimiliki pegawai akan menjadikan pegawai mampu menentukan langkah yang akan diambil atas masalah pekerjaan yang dihadapinya, dan ketika mereka menguasai sebuah pekerjaan tentunya akan lebih mudah dalam pengambilan keputusan. Tidak berhenti disitu saja, adanya pengembangan kapasitas pegawai harus didukung dengan adanya pendelegasian wewenang yang terstruktur agar pengambilan keputusan yang baik dapat dilakukan pada setiap jenjang.

6.4 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian pada penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

1. Lingkup penelitian ini hanya pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Semarang.
2. Pendekatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja hanya melalui prediktor *Leader Member Exchange, Employee Engagement* dan Budaya Organisasi.
3. Variabel prediktor belum dapat memberikan kontribusinya secara penuh (100%) dalam menjelaskan variabel terikat.

6.5 Rekomendasi Penelitian Yang Akan Datang

Berdasarkan keterbatasan penelitian maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Analisis pada penelitian ini dilakukan dengan moderasi, pada penelitian yang akan datang dapat dikembangkan dengan analisis intervening.

2. Pada penelitian selanjutnya pendekatan dalam upaya peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan menambahkan variabel bebas diluar penelitian ini, misalnya seperti *Knowledge Sharing*, Komitmen Organisasional serata *Quality of Work Life*.

DAFTAR PUSTAKA

- A Suryadi. 2017. Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang) <https://ejurnal.pip-semarang.ac.id/index.php/jdb/article/view/56/22>
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Alpon Satrianto. 2020. *Moderated Regression Analysis* (MRA). Scopus ID : 57200204759. Sinta ID : 6000025. http://s3klp.fe.unp.ac.id/wp-content/uploads/2020/07/3.-ALPON_SATRIANTO_PENGOLAHAN-DATA_MRA.pdf
- Archana Shukla. 2013. *The influence of leader-member exchange relations on employee engagement and work role performance*.
- Arie Ambarwati. 2018. Perilaku Dan Teori Organisasi. Media Nusa Creative. Malang.
- Awel Suryadi. 2017. Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang). *Jurnal of maritime dynamic*.
- Bahari, P.Y. 2016. Pengaruh Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kusuma Mulia Plasindo Infitex Klaten. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Chandra, Cindy. 2018. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan PT Intiland Grande. *AGORA* Vol. 6, No. 1, (2018). Pp. 1-10.
- D.R. Wijaya. 2020. Analisa Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Organizational Commitment: Studi Pada Karyawan Hotel X, Surabaya. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-article/view/10561>
- Dhera Alfiana. 2020. Peran Perceived Organizational Support Dan Psychological Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 8 Nomor 3 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya*
- Ernawati. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor PT.Telkom di Samarinda. *eJournal Administrasi Bisnis*, 2018, 6 (1): 341 - 354 ISSN 2355-5408 , ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id © Copyright 2018.
- Fitria *et al.* 2018. Hubungan Variabel Organisasi dan Psikologis dengan Kinerja Pegawai Puskesmas Bendan Kota Pekalongan Dalam Era Jaminan Kesehatan Nasional

- Ghozali, Imam. 2018. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang
- Gradinawan Imantaka Ramadhan. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Antara PT Pos Indonesia SPP Semarang. *Journal of Bussines Studies*. <https://jurnal.polines.ac.id/index.php/jobs/article/view/1678>
- Hayat. 2018. Buku Kebijakan Publik. Universitas Malang. Press
- Herlambang, Aldhi Lario. 2017. “Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi pada PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media Surabaya.” *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol 1 No 5.
- Hutama, Patrick. 2017. Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel X Surabaya. Universitas Kristen Petra, Vol. 5, No. 2. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 10, No. 2.
- Ivancevich dkk, 2006, Perilaku dan Manajemen Organisasi, Jilid Satu, Erlangga, Jakarta
- Joushan. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/820/769>
- Kiki Cahaya Setiawan. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. *PSIKIS –Jurnal Psikologi Islami* Vol. 1 No. 2 Desember 2015
- L A Mansur *et al.* Karakteristik Budaya Organisasi Dan Hubungannya Dengan Kinerja Organisasi Pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan di Indonesia. <https://media.neliti.com/media/publications/162827-ID-karakteristik-budaya-organisasi-dan-hubu.pdf>
- Malayu Hasibuan. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Mamesah, Andrew M.C., Lotje Kawet., Victor P.K Lengkong. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disilin Kerja, dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada LPP RRI Manado. *Jurnal EMBA*. 4 (3): 600-611.
- Mehdi Duyan dan Suleyman M Y. 2018. *The effect of leader-member exchange on job performance of academic staff: An empirical evidence from higher education institutions*.
- Mochamad Hanafi. 2020. Manajemen sumber daya manusia smk bisnis dan manajemen di daerah istimewa yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Vol. 5, No. 1, Januari 2020
- Muthuveloo Rajendran. 2013. *The Impact of Retirement Age on Organizational Commitment*. (ICEBM 2013) Sanur, Bali – November, 21-22, 2013 ISBN: 978-979-9234-49-0
- Nabilah dan Jafar Sembiring. 2014. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, TBK. *Jurnal Manajemen Indonesia*. Vol 14-No.1.

- Nuning Lisdiana. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Pada Universitas Boyolali. <https://adoc.pub/pengaruh-budaya-organisasi-dan-motivasi-terhadap-kinerja-peg56446cc12f1c2e2ffab1ee25ce27a49122513.html>
- Nuril Fitriana Indana Zulfa. 2021. Pengaruh leader member exchange (lmx) terhadap kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Berlian Jasa Terminal indonesia. Jurnal Ilmu Manajemen Volume 9 Nomor 1 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya
- Nuril Zulfa. 2021. Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia. DOI: <http://dx.doi.org/10.26740/jim.v9n1.p414-424>
- Patrick Hutama. 2017. Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel X Surabaya. Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra
- Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah.
- Peraturan Walikota Nomor 21 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta tata kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Semarang
- Pervashnee Naidoo. 2014. *Investigating the relationship between organizational culture and work engagement. Problems and Perspectives in Management*, 12(4)
- R. L. Prabowo. 2019. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Semarang)
- Rahmad Setyo Wicaksono. 2020. *Work Engagement sebagai Prediktor Turnover Intention pada Karyawan Generasi Millennial di PT Tri-Wall Indonesia*. Acta Psychologia, Volume 2 Nomor 1, 2020, Halaman 55-62
- Ricardianto, Prasadja. (2018). "Human Capital Management". Penerbit. IN MEDIA. BOGOR.
- Richard M. Dienesch C Liden. 1986. *Leader-Member Exchange Model of Leadership : A Critique and Further Development*. Academy of Management Review Journal. Vol. 11 No. 3. 618-634
- Rindengan *et al.* 2015. Peranan Sekretariat DPRD dalam Mendukung Fungsi DPRD (Studi Di Skretariat Dprd Kota Tomohon). Senior Scientist, Indonesian Palm Research Institute.
- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. 2017, *Organizational Behaviour*, Edisi 13, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Sely Justina. 2019. Pengaruh leader-member exchange terhadap kinerja karyawan melalui peran variabel mediasi work engagement pada pt. Perusahaan listrik negara (persero) area Bengkulu. *Management Insight* Vol. 14 No.1 : 51 – 62.

- Setiawan *et al.*, 2015. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Devisi Operasi PT. Pusri Palembang. *Jurnal Psikologi Islami*. 1 (2): 43-53.
- Sely Justina. 2019. Pengaruh Leader-Member Exchange terhadap kinerja karyawan melalui peran variabel mediasi work engagement pada pt. Perusahaan listrik negara (persero) area bengkulu. <https://ejournal.unib.ac.id/index.php/Insight/article/view/7511>
- Shalahuddin. 2014. Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Perantara. <https://e-journal.unair.ac.id/JMTT/article/view/2685/1951>
- Sim. 2016. Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan di Rodex Travel Surabaya. *AGORA*. 4(2).
- Sinambela, P.L. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Siti Fitria F. 2018. *Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan*. Fakultas Ekonomi Press. Universitas Islam Indonesia.
- Sudarmanto. 2015. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, edisi tiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group
- Tristiana Rijanti. 2020. *The Influence of Leader Member Exchange (Lmx) and Compensation on Employee Performance With Organizational Culture as Moderating Variable*. *Journal of Business and Economics*, ISSN 2155-7950, USA October 2020, Volume 11, No. 10, pp. 1163-1173
Doi: 10.15341/jmer(2155-7993)/10.11.2020/008
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
- Usman Tariq *et al.* 2014. *Impact of Leader Member Exchange on Organizational Performance and Commitment with Organizational Culture as Moderator: A Non-Monetary Tactic to Enhance Outcome*. <https://www.ijser.org/researchpaper/Impact-of-Leader-Member-Exchange-on-Organizational-Performance.pdf>
- Veithzal Rivai Zainal, S. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisike-7. Depok: PT RAJAGRAFINDO.
- W. Schaufeli dan Marisa Salanova. 2007. *Work Engagement An Emerging Psychological Concept and its implications for Organization*. 135-177. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/273.pdf>
- Wicaksono. 2019. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Sistem Informasi dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor. <https://journal.ipb.ac.id/index.php/jmo/article/view/30132>

