



---

## Pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* Dan *Team Member Exchange (TMX)* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*

**Adriani Adriani**

Mahasiswa, Prodi Manajemen, Pascasarjana Universitas Khairun, Ternate.

**Fadhliyah M. Alhadar**

Dosen, Pascasarjana Universitas Khairun, Ternate

**Rahmat Sabuhari**

Dosen, Pascasarjana Universitas Khairun, Ternate

Korespondensi penulis: [aniadriani950@email.com](mailto:aniadriani950@email.com)

**Abstract.** *The purpose of this study is to analyze the influence of Leader Member Exchange (LMX) and Team Member Exchange (TMX) on employee performance through job satisfaction at the Population and Civil Registration Office in North Maluku. The sampling technique uses saturated samples (census) with a total sample of 112 respondents at the Provincial Population and Civil Registration Office in Maluku. The data analysis used in this study used SmartPLS Partial Least Square. The results of data analysis in this study show that 1) Leader Member Exchange (LMX) has a positive and significant effect on Job Satisfaction. 2) Exchange Team Member has a positive and significant effect on job satisfaction. 3) Leader Member Exchange has a positive and significant effect on employee performance. 4) Team Member Exchange (TMX) has no effect on employee performance. 5) Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. 6) Leader Member Exchange has a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction. 7) Team Member Exchange has a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction.*

**Keywords:** *Leader Member Exchange, Team Member Exchange, Employee Performance, Job Satisfaction*

**Abstrak.** Tujuan penelitian ini untuk menganalisis Pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* Dan *Team Member Exchange (TMX)* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Di Maluku Utara. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh (sensus) dengan jumlah sampel sebanyak 112 responden pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi di Maluku Utara. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *SmartPLS Partial Least Square*. Hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa 1) *Leader Member Exchange (LMX)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 2) *Team Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 3) *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 4) *Team Member Exchange (TMX)* tidak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai. 5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 6) *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. 7) *Team Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

**Kata kunci:** *Leader Member Exchange, Team Member Exchange, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja*

---

Received Mei 30, 2022; Revised Juni 22, 2022; Accepted Juli 02, 2022

\* Adriani, [aniadriani950@email.com](mailto:aniadriani950@email.com)

## LATAR BELAKANG

Sosial *Exchange theory* berfokus pada pertukaran antara atasan dan bawahan yang tidak didasarkan oleh peran. Menurut Blau (1964), *social exchange* merujuk pada aksi volunteer individu yang termotivasi oleh ekspektasi retron atau keuntungan dari interaksi sosial tersebut sebagai urutan awal dari pembentukan relasi antara kedua pihak tetapi ekspektasi tersebut tidaklah pasti. Menurut Graen & Uhl-Bien, (1995) sosial merupakan interaksi awal yang diikuti dengan pertukaran sosial di mana individu melakukan tes untuk memutuskan apakah mereka mampu membangun komponen relasi kepercayaan, rasa hormat dan hal lain yang dibutuhkan untuk membangun kualitas pertukaran sosial yang baik. Sumber daya manusia merupakan asset yang paling signifikan dalam suatu organisasi harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal. Tercapainya tujuan organisasi tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasaranan yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu organisasi sangatlah dipengaruhi oleh kinerja pegawai.

Untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi, perlu adanya kepemimpinan dalam suatu organisasi. Kepemimpinan berkaitan dengan perubahan. Pemimpin menentukan arah dengan cara mengembangkan suatu visi masa depan, kemudian mereka menyatukan orang-orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan menginspirasi mereka untuk mengatasi berbagai rintangan (Robbins & Judge, 20013). Kepemimpinan juga merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan memainkan peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Sebagai seorang pemimpin yang ditugaskan untuk mengarahkan organisasi mencapai tujuan yang diinginkan, pemimpin juga harus bekerja untuk menyatukan tim mereka guna mengekspresikan visi dan memotivasi tim untuk mengatasi berbagai macam hambatan. Dalam memimpin suatu organisasi, visi dan misi seseorang akan sangat berbeda-beda dengan orang lain. Hal ini dapat mempengaruhi pengambilan keputusan yang berdampak langsung pada organisasi dan pegawainya, sehingga terjadi trade off berupa hubungan antara atasan dan bawahan leader member exchange (LMX). Menurut Kozlowski & Doherty (1989), kualitas hubungan LMX yang lebih tinggi menghasilkan konvergensi yang lebih dirasakan bagi pegawai dengan atasan pada aspek

lingkungan organisasi yang kritis. Keterkaitan antara *leader member exchange* (LMX) dengan kinerja menurut Liden *et al*, (1997) merupakan hubungan kerja yang ditandai dengan pertukaran informasi, sumber daya material, dan dukungan emosional dengan bawahannya.

Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2006:260). Menurut Andika (2018), kinerja pegawai dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa aspek, salah satunya hubungan dengan atasan *leader member exchange* (LMX) dan hubungan dengan rekan kerja *team member exchange* (TMX). Menurut Graen & Uhl dalam Wibowo & Sutanto (2013:2) *leader member exchange* merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya. Sari & Tiarapuspa (2017) LMX merupakan hubungan antara atasan dengan bawahan dalam membentuk suatu tingkat kedekatan yang mampu menunjukkan adanya LMX dalam organisasi.

Pegawai yang memiliki kualitas LMX yang tinggi akan mendapat tugas yang lebih menarik dan sesuai dengan yang diinginkannya, frekuensi komunikasi yang lebih sering dengan pemimpin, partisipasi dan pengaruh serta kontrol yang lebih tinggi terhadap aktivitas tim, dan juga menerima lebih banyak dukungan, pengakuan, penghargaan, dan imbalan (*reward*) dibanding pegawai yang memiliki kualitas LMX rendah. Pegawai dengan kualitas LMX yang tinggi, diharapkan untuk bekerja lebih keras, berkorban lebih banyak, mengambil resiko yang lebih besar, menerima tanggung jawab yang lebih besar, lebih setia dan berkomitmen tinggi, serta memberi lebih banyak waktu mereka demi kepuasan dan kebutuhan pemimpin serta tercapainya tujuan organisasi (Pierce & Newstrom, 2006).

Dalam konteks manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), hubungan kerja pimpinan dengan bawahan menjadi bagian dalam kode etik dan kode perilaku yang harus dipatuhi ASN. Pasal 5 Undang-Undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa pegawai ASN wajib melaksanakan tugas sesuai dengan perintah atasan atau pejabat yang berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan kode etik pemerintah. Namun, hal ini bukan berarti bawahan dalam posisi pasif (hanya menerima perintah saja). Adanya

Peraturan Pemerintah 30 Tahun 2019 tentang penilaian kinerja membuka ruang bagi bawahan untuk ikut serta menilai perilaku pimpinan dalam memimpin organisasi.

Peraturan pemerintah nomor 30 Tahun 2019 tentang penilaian kinerja yang akan diberlakukan secara efektif di tahun 2021 yang lalu, memungkinkan sistem penilaian kinerja 360 derajat. Perilaku PNS dalam bekerja bukan hanya dinilai oleh atasan, namun bawahan dan rekan kerja PNS dalam metode *surfey* tertutup. Aspek perilaku yang dilihat berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 adalah orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerjasama, dan kepemimpinan. Tujuan dari penilaian kinerja ini adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan system prestasi kerja.

Berbeda dengan LMX (Leader Member Exchange), TMX (Team Member Exchange) digambarkan (Seers, 1989; Seers et al, 1995) menekankan hubungan pertukaran antara anggota tim (bukan posisi mereka), komitmen timbal balik antara anggota dalam pertukaran hubungan, dan merasakan timbal balik sebagai sumber daya dan keahlian yang berkontribusi pada hubungan pertukaran. Menurut (Puspasari, 2021) TMX adalah persepsi individu atau anggota tim dalam hubungan timbal balik dengan keseluruhan anggota tim. Pegawai yang memiliki kualitas TMX yang tinggi akan memiliki keinginan yang lebih untuk membantu sesama rekan kerja dan membagikan informasi atau ide (Jordan & Armenikas, 2002) dan sebaliknya jika pegawai dengan TMX rendah akan merasa tertekan dan kurangnya sosialisasi dengan rekan kerjanya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang oleh Andika (2019), yang menyatakan bahwa TMX berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Roro & Wijaya (2021), menyatakan bahwa TMX berpengaruh secara signifikan terhadap stress kerja. Stress kerja merupakan suatu keadaan yang tidak menyenangkan yang dialami seseorang ketika bekerja yang disebabkan oleh suatu kondisi ketegangan yang dapat mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi fisik seseorang (Handoko, 2008), yang pada imbasnya akan berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja seseorang.

Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Hal tersebut dihasilkan dari persepsi mereka mengenai pekerjaan mereka dan tingkat kesesuaian antara individu dan organisasi (Matteson et al, 2007). Menurut Handoko, (2011) kepuasan kerja adalah perasaan emosional yang menyenangkan atau tidak

menyenangkan yang dialami oleh pegawai dalam memandang pekerjaan mereka. Setiap individu memiliki rasa kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi juga kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Jadi garis besarnya kepuasan kerja dapat diartikan sebagai hal yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang mana karyawan dalam memandang pekerjaannya.

Dalam rangka mencapai kepuasan kerja, banyak hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Sebagaimana dikemukakan oleh Spector (2013) tentang aspek-aspek kepuasan kerja antara lain: gaji, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan, prosedur dan peraturan kerja, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri dan komunikasi. Sementara itu menurut Gomez, *et al* (dalam Kaswan, 2015) menegaskan salah satu faktor ketidakpuasan kerja adalah hubungan antara atasan dan bawahan. Dalam penelitian ini hubungan atasan dan bawahan mencakup di dalamnya *leader member exchange* (LMX). Sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wibowo & Sutanto (2013), Kartika & Suharmomo (2016), yang menyatakan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan (LMX) sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2020 tentang Pedoman Nomenklatur Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil di Provinsi dan Kab/Kota Pasal 11 “Pembagian tugas dan fungsi Disdukcapil provinsi dan kabupaten/kota dikelompokkan berdasarkan pendekatan fungsi dengan rincian yang tercantum dalam lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini. Lampiran Permenpan ini tentang uraian tugas dari Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi dan Kab/Kota diantaranya memfasilitasi penyelenggaraan urusan Administarsi Kependudukan, menyelenggarakan Pemanfaatan Data Kependudukan serta melaksanakan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan bidang tugas dan fungsi di masing-masing Dinas Kab/Kota.

Dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab masih terdapat ketimpangan semisal nya pembagian pekerjaan yang belum merata pada sub bidang/bagian dinas ke pegawai di bawahnya, dimana terlihat ada pekerjaan yang tertuju pada seseorang saja yang mengakibatkan adanya timbul kecemburan, keterlambatan dalam menyelesaikan tugas pada waktunya serta komunikasi yang kurang antara sesama pegawai dibawahnya

juga menjadi kendala dalam penyelesaian tugas. Hal ini juga didukung dengan pembagian imbalan di luar gaji dan tunjangan juga tidak sama.

Permasalahan-permasalahan tersebut merupakan indikasi bahwa hubungan antara atasan dan bawahan, sesama rekan kerja belum berjalan dengan baik sehingga ada sebagian pegawai yang merasa tidak puas. Imbas dari adanya ketidakpuasan pegawai mengakibatkan kinerja tidak maksimal. Hal ini sesuai dengan hasil laporan kinerja (LAKIP tahun 2021), yang menyampaikan bahwa ada pekerjaan yang tidak memenuhi progres yaitu kegiatan cakupan layanan pemanfaatan data kependudukan, yang progress seharusnya 25% yang terealisasi hanya 7%.

Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh *leader member exchange* (LMX) dan *team member exchange* (TMX) terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja diantaranya Pramastuti & Widodo (2015) menyatakan jika LMX berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Penelitian oleh Liao *et al.*, (2017) menunjukkan bahwa LMX belum mampu berpengaruh kepada kepuasan kerja hal tersebut tidak sesuai dengan penelitian terdahulu, namun pada penelitian yang dilakukan oleh Esitti & Kasap (2019), LMX berpengaruh positif pada kepuasan kerja jika dimediasi oleh *dynamic capabilities*. Taquiuddin *et al.* (2018) LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dikarenakan seorang pemimpin bisa melihat potensi bahannya yang sudah sesuai dengan kemampuannya yang mengakibatkan kinerja pada karyawan meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Herlambang (2017) yang menunjukkan bahwa para pemimpin yang memberikan perhatian membuat para karyawan mempunyai semangat kerja yang tinggi terhadap perusahaan. Sedangkan hasil penelitian menurut Zulfa (2021), Kartika & Suharno (2016) dan Pusparini (2018), menyatakan bahwa LMX tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan pemaparan tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) Dan *Team Member Exchange* (TMX) Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Di Maluku Utara”. Tujuan dalam penelitian ini untuk menganalisis Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) Dan *Team Member Exchange* (TMX) Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Di Maluku Utara.

## **KAJIAN TEORITIS**

### ***Leader Member Exchange (LMX)***

Menurut Graen & Uhl dalam Wibowo dan Sutanto (2013:2) *Leader member exchange* berfokus pada hubungan diadik (dua arah) antara pemimpin dan masing masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya.

Menurut Robbins & Judge (2013: 377) pemimpin membagi bawahan dalam dua kategori *in-group* members dan *out-group* members. Lebih lanjut, Robbins & Judge mendefinisikan leader member exchange sebagai penciptaan kelompok-kelompok kesayangan (*in-group members*) oleh para pemimpin, bawahan-bawahan dengan status kelompok kesayangan memperoleh penilaian kinerja yang lebih tinggi, pergantian yang lebih rendah, dan kepuasan kerja yang lebih baik daripada kelompok-kelompok yang bukan kesayangan (*out-group members*). Adapun penjelesan lebih lanjut mengenai *in-group* members dan *out groups* members yaitu; *In – group members* atasan berpendapat bahwa bawahan yang ada pada kategori ini adalah bawahan yang dapat diandalkan dalam berpartisipasi dan memberikan usaha yang lebih dari yang ditetapkan di gambaran pekerjaan (*job description*). Pemimpin cenderung memilih anggota-anggota kelompok kesayangan (*ingroup members*) karena mereka mempunyai karakteristik kepribadian dan sikap yang mirip dengan pemimpin tersebut atau tingkat kompetensi yang lebih tinggi daripada anggota-anggota bukan kesayangan (*out-group members*); *Out – group members* atasan berpendapat bahwa bawahan dalam kategori ini adalah bawahan yang melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan gambaran pekerjaan formal mereka saja. Atasan akan memperlakukan bawahan dalam kategori ini sebagai bawahan yang memperoleh lebih sedikit waktu, lebih sedikit penghargaan darinya dan mendapatkan sedikit dukungan dari atasan karena hubungan ini memiliki kualitas hubungan yang rendah.

### ***Team Member Exchange (TMX)***

Menurut Seers (1989), TMX merupakan pertukaran sumber daya antar anggota tim, yang menjadi hal dasar terbentuknya hubungan kerja antar karyawan. Karyawan dengan kualitas TMX yang tinggi akan memiliki keinginan yang lebih untuk membantu rekan kerjanya dan membagikan informasi atau ide (Jordan et al, 2002).

Menurut Seers & Cashman (1995), *Team Member Exchange* (TMX) mencakup perolehan sumber daya informasi dan membayar untuk dua aspek, termasuk akses ke anggota yang dianggap jujur dengan anggota lain untuk berbagi, ketika pekerjaan relative sibuk, berinsiatif untuk membantu mengerjakan pekerjaannya dalam hal ini individu yang jujur berkomunikasi dengan anggota lain untuk berbagi sumber dayanya guna membantu pekerjaan orang lain yang sedang sibuk.

### **Kinerja Pegawai**

Dalam bahasa Inggris kinerja disebut *job performance* atau *actual performance* artinya tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan melainkan perwujudan dari bakat dan kemampuan itu sendiri. Priansa (2017), kinerja merupakan pewujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata atau merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasinya.

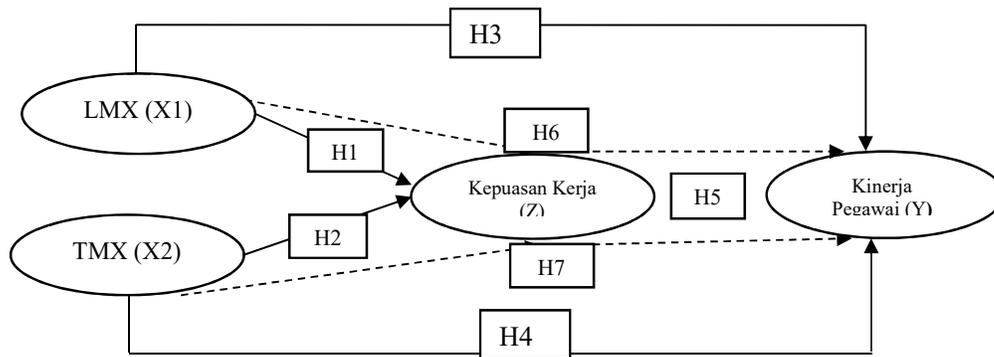
Kasmir (2016), kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai pada saat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya dalam satu periode waktu tertentu. Sedangkan Robbins (2016), menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan kriteria tertentu yang berlaku pada pekerjaan tersebut.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu dalam bekerja. Tingkat kepuasan kerja masing-masing individu berbeda-beda sesuai system nilai yang berlaku pada dirinya. Priansa (2017), kepuasan kerja merupakan evaluasi seseorang yang menggambarkan perasaannya pada saat senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Besar kecilnya kepuasan seseorang dalam bekerja dapat memberikan dampak yang tidak sama. Kepuasan kerja seseorang bergantung pada sikap mental individu yang bersangkutan.

Priansa (2017), menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif, sebaliknya jika tingkat kepuasan rendah merupakan ancaman yang akan membawa kehancuran atau kemunduran bagi organisasi baik secara cepat maupun perlahan-lahan. Robbins & Judge (2015), kepuasan kerja adalah penilaian pegawai tentang berbagai aspek yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Sedangkan Rivai & Sagala (2009), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak puas dalam bekerja.



**Gambar 1. Kerangka Penelitian**

**Hipotesis Penelitian:**

- H1: Diduga leader member exchange (LMX) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada kinerja pegawai.
- H2: Diduga team member exchange (TMX) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada kinerja pegawai.
- H3: Diduga leader member exchange (LMX) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
- H4: Diduga team member exchange (TMX) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
- H5: Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
- H6: Diduga leader member exchange (LMX) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja
- H7: Diduga team member exchange (TMX) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif untuk menguji hipotesa-hipotesa yang diambil melalui variabel-variabel penelitian dalam angka kemudian dilakukan analisis data dengan prosedur statistik. Penelitian ini menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 112 orang yang terdiri dari PNS pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi Maluku Utara.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian dilakukan dengan penyebaran kuisioner yang berisi pernyataan terkait variabel yang diteliti. Skala pengukuran yang digunakan untuk penelitian ini adalah skala Likert 5 poin. Adapun analisis data menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Dalam penelitian ini menggunakan variabel indikator dari Green & Uhl dalam Wibowo dan Sutanto (2013) yang terdiri dari 3 indikator untuk variabel (LMX), Seers (1989); Seers *et al* (1995), untuk variabel (TMX) dengan 2 indikator, Robbins & Judge (2015) dengan 5 indikator variabel kepuasan kerja dan Robbins (2016) dengan 5 indikator untuk variabel kinerja pegawai.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Responden**

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 63 (56,3%), dan 49 (43,8%) responden berjenis kelamin perempuan. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden berjenis laki-laki lebih banyak yaitu 63 (56,3%) responden. Karakteristik berdasarkan tingkat pendidikan diketahui bahwa tingkat SMA sebanyak 19 (17,0%) responden, tingkat D3 sebanyak 9 (8,0%) responden, S1 sebanyak 73 (65,2%) responden dan sisanya sebanyak 11 (9,8%) responden berpendidikan S2. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar berpendidikan S1 berjumlah 73 pegawai dengan persentasi (65,2%). Karakteristik responden menunjukkan usia bahwa 10 responden (8,9%) berusia 21-30 tahun, 23 responden (20,5%), berusia 31-40 tahun, 64 responden (57,1%) berusia 41-50 tahun, dan 15 responden (13,4%) berusia >51 tahun. Dari data yang didapat menyimpulkan bahwa sebagian besar usia pegawai adalah 41-50 tahun dengan persentasi (57,1%). Karakteristik berdasarkan status kepegawayan sebanyak 82

responden (73,2%) berstatus PNS dan sebanyak 30 responden (26,8%) berstatus Non PNS. Dari data tersebut maka sebagian besar responden berstatus PNS sebanyak 82 responden dengan persentasi (73,2%).

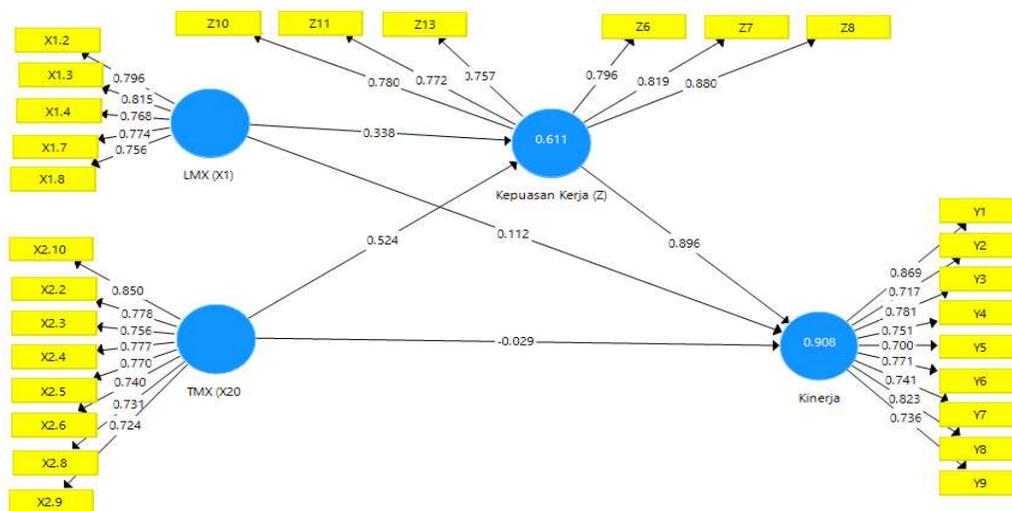
## Analisis Partial Least Square (PLS)

### 1. Uji Outer Model

*Outer model* merupakan model yang menspesifikasi hubungan antara variable laten dengan indikator-indikatornya atau bisa dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variable latennya. Outer model diinterpretasikan dengan melihat beberapa hal, antara lain : nilai validitas konvergen (konvergent validity), nilai validitas diskriminan (discriminant validity), *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)* dan *alpha cronbach's*.

#### a) Konvergen validitas

Nilai konvergen yaitu mengukur besarnya *loading factor* untuk masing-masing konstruk. *loading factor* diatas 0,70 sangat direkomendasikan, namun demikian *loading factor* diantara 0.5 - 0.60 masih dapat ditolerir sepanjang model masih dalam tahap pengembangan. Model *PLS Algorithm* dan nilai loading indikator selengkapnya



Gambar 2. Hasil *Algorithm Outer Model*. Sumber: Data olahan 2023

Setelah dilakukan Uji *Outer loading*, maka di dapatkan nilai *outer loading* pada tabel diatas. Pada tabel di atas menunjukkan bahwa semua nilai indikator telah memenuhi syarat yaitu  $> 0.70$

**b) Average Variance Extracted (AVE)**

Nilai AVE menunjukkan nilai varians pada masing-masing indikator dalam konstruk yang dapat ditangkap oleh variabel tersebut lebih banyak dibandingkan dengan varians yang diakibatkan oleh kesalahan pengukuran. Nilai AVE diharapkan  $> 0.5$ . Hasil selengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 1. Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja (Z)	0.642
Kinerja Pegawai (Y)	0.588
LMX (X1)	0.611
TMX (X2)	0.588

Sumber: Data diola, 2023

Nilai AVE konstruk LMX 0.611, TMX 0.588, Kepuasan kerja 0.642, dan Kinerja 0.588. Berdasarkan hasil AVE menunjukkan bahwa seluruh konstruk dari masing-masing variabel laten memiliki nilai AVE  $> 0.5$ , maka dapat disimpulkan bahwa valid.

**c) Diskriminan validitas.**

Nilai diskriminan berguna untuk menilai apakah variabel memiliki *discriminant validity* yang memadai yaitu dengan cara membandingkan korelasi indikator dengan konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan korelasi dengan konstruk yang lain. Jika korelasi indikator tersebut memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator dengan konstruk lain, maka dikatakan variabel tersebut memiliki *discriminant validity* yang tinggi. Hasil nilai *cross loading* selengkapnya sebagai berikut :

**Tabel 2. Nilai Cross Loading**

	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Pegawai (Y)	LMX (X1)	TMX (X2)
X1.2	0.536	0.558	<b>0.796</b>	0.473
X1.3	0.497	0.528	<b>0.815</b>	0.429
X1.4	0.528	0.548	<b>0.768</b>	0.526
X1.7	0.511	0.517	<b>0.774</b>	0.524
X1.8	0.533	0.550	<b>0.756</b>	0.504
X2.10	0.577	0.537	0.550	0.850
X2.2	0.537	0.497	0.396	0.778
X2.3	0.503	0.479	0.461	0.756
X2.4	0.489	0.490	0.444	0.777
X2.5	0.645	0.620	0.506	0.770
X2.6	0.557	0.518	0.437	0.740

X2.8	0.612	0.598	0.486	0.731
X2.9	0.556	0.524	0.558	0.724
Y1	0.880	<b>0.869</b>	0.540	0.584
Y2	0.630	<b>0.717</b>	0.526	0.438
Y3	0.780	<b>0.781</b>	0.494	0.514
Y4	0.773	<b>0.751</b>	0.536	0.576
Y5	0.637	<b>0.700</b>	0.455	0.491
Y6	0.758	<b>0.771</b>	0.518	0.597
Y7	0.646	<b>0.741</b>	0.501	0.590
Y8	0.740	<b>0.823</b>	0.643	0.576
Y9	0.661	<b>0.736</b>	0.569	0.463
Z10	0.780	0.781	0.494	0.514
Z11	0.772	0.739	0.545	0.572
Z13	0.757	0.759	0.527	0.593
Z6	0.796	0.703	0.518	0.612
Z7	0.819	0.704	0.584	0.666
Z8	0.880	0.869	0.540	0.584

Sumber: Data diola, 2023

Berdasarkan hasil uji validitas deskriminan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa seluruh indikator memiliki indikator tertinggi pada konstruknya bukan pada konstruk lain sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator telah memenuhi persyaratan validitas deskriminan.

**d) Composite Reliability**

Nilai *composite reliability* yang tinggi menunjukkan adanya konsistensi yang baik dari setiap indikator dalam variabel laten untuk mengukur variabel tersebut. Kriteria nilai *composite reliability* > 0.7 menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki internal konsistensi yang baik. Nilai *composite realibility* selengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3. Nilai Composite Reliability**

<b>Variabel</b>	<b>Composite Reliability</b>
Kepuasan Kerja (Z)	0.915
Kinerja Pegawai (Y)	0.928
LMX (X1)	0.887
TMX (X2)	0.919

Sumber: Data diola, 2023

Pada tabel 3. di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* kontrak LMX (X1) 0.887, TMX (X2) 0.919, Kepuasan kerja (Z) 0.915, dan Kinerja 0.928 Ke

empat konstruk tersebut memperoleh nilai composite reliability  $> 0.70$  maka dikatakan indikator reliable.

## 2. Uji Model Structural (*Inner Model*)

Untuk menguji model structural dilakukan dengan melihat nilai  $R^2$  yang merupakan uji *Goodness of the fit*. Konstruk Kinerja memperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0.908 yang dapat diinterpretasikan bahwa variasi pada Kinerja dapat dijelaskan oleh konstruk LMX, TMX dan Kepuasan Kerja 90,8% (sedangkan sisanya 9,2% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti. Hasil nilai R-square selengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4. Nilai R-Square**

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0.611	0.604
Kinerja Pegawai (Y)	0.908	0.905

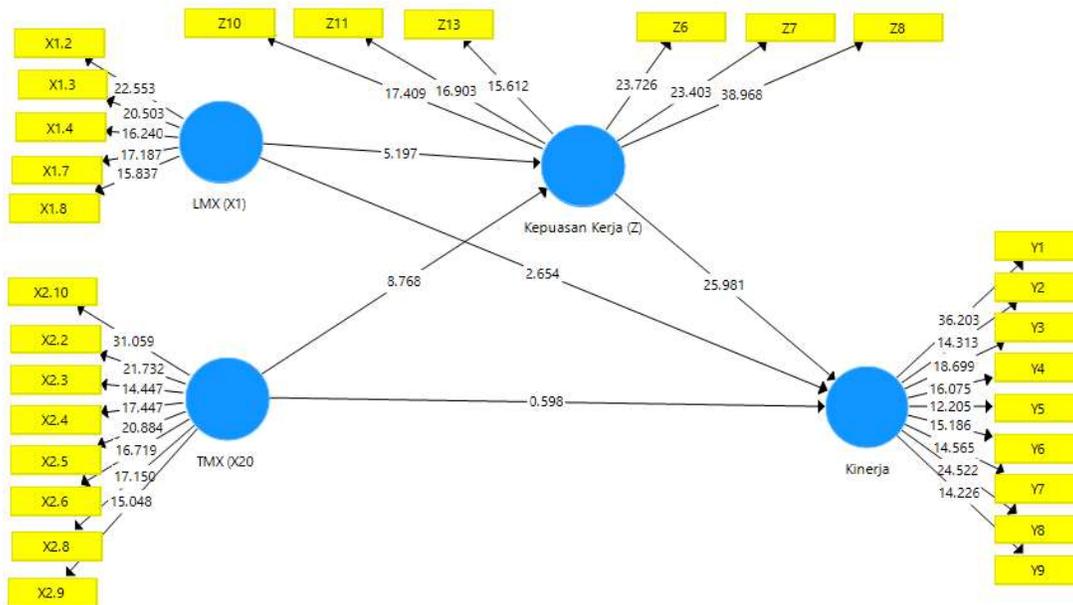
Sumber: Data diola, 2023

## 3. Pengujian Hipotesis

### a) Analisis Pengaruh Langsung

Diterima atau tidaknya sebuah hipotesis yang diajukan, perlu dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan fungsi *Bootstrapping* pada SmartPLS. Hipotesis diterima pada saat tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau t-value melebihi nilai kritisnya. Atau Nilai t *statistics* untuk tingkat signifikansi 5% jika nilai t-statistic  $> 1.96$  maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak. Hasil Model *PLS Bootstrapping* disajikan pada gambar di bawah ini.

*Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Dan Team Member Exchange (Tmx) Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*



Nilai koefisien parameter dapat dilihat pada nilai (original sample), *standard error* (standard deviation) dan nilai t-statistik dan *p-values* dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 5. Nilai Koefisien (Original Sample), Standard Error dan T-Statistics**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	0.896	0.900	0.034	25.981	<b>0.000</b>
LMX (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.338	0.337	0.065	5.197	<b>0.000</b>
LMX (X1) -> Kinerja (Y)	0.112	0.114	0.042	2.654	<b>0.008</b>
TMX (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.524	0.526	0.060	8.768	<b>0.000</b>
TMX (X2) -> Kinerja (Y)	-0.029	-0.036	0.048	0.598	<b>0.550</b>

Sumber: Data diola, 2023

Berdasarkan gambar dan tabel diatas maka maka interprestasi hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

Nilai koefisien pengaruh LMX terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0.338, nilai standard error 0.065, nilai t-statistik 5.197 dan p-values 0.000. Karena nilai t-statistik 5.197 > 1.96 dan p-value 0.000 < 0.05 maka H1 diterima . Hasil ini

- menyatakan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja.
2. Hipotesis 2  
 Nilai koefisien pengaruh TMX terhadap Kepuasan kerja sebesar 0.524, nilai standard error 0.060, nilai t-statistik 8.768 dan p-values 0.000. Karena nilai t-statistik  $8.768 > 1.96$  dan p-value  $0.000 < 0.05$  maka H2 diterima . Hasil ini menyatakan bahwa TMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja.
  3. Hipotesis 3  
 Nilai koefisien pengaruh LMX terhadap Kinerja sebesar 0.112, nilai standard error 0.042, nilai t-statistik 2.654 dan p-values 0.000. Karena nilai t-statistik  $2.039 > 1.96$  dan p-value  $0.000 < 0.05$  maka H3 diterima . Hasil ini menyatakan bahwa LMX berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja
  4. Hipotesis 4  
 Nilai koefisien pengaruh TMX terhadap Kinerja sebesar -0.029, nilai standard error 0.048, nilai t-statistik 0.598 dan p-values 0.550. Karena nilai t-statistik  $0.598 < 1.96$  dan p-value  $0.550 > 0.05$  maka H $\$$  ditolak . Hasil ini menyatakan bahwa TMX berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja.
  5. Hipotesis 5  
 Nilai koefisien pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja sebesar 0.896, nilai standard error 0.034, nilai t-statistik 25.981 dan p-values 0.000. Karena nilai t-statistik  $25.981 > 1.96$  dan p-value  $0.000 < 0.05$  maka H5 diterima . Hasil ini menyatakan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja.

**b) Analisis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)**

**Tabel 6. Indirect Effects**

	Variabel Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Hasil
H6	LMX (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja	0.303	0.303	0.058	5.235	0.000	Diterima
H7	TMX (X2 -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.469	0.474	0.061	7.701	0.000	Diterima

Sumber: Data diolah, 2023

Hipotesis 6:

Nilai koefisien pengaruh LMX terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja sebesar 0.303, nilai standard error 0.058, nilai t-statistik 5.235 dan p-values 0.000. Karena nilai t-statistik  $5.235 > 1.96$  dan p-value  $0.000 < 0.05$  maka H6 diterima. Hasil ini menyatakan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Hipotesis 7:

Nilai koefisien pengaruh TMX terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja sebesar 0.469, nilai standard error 0.061, nilai t-statistik 7.701 dan p-values 0.000. Karena nilai t-statistik  $7.701 > 1.96$  dan p-value  $0.000 < 0.05$  maka H7 diterima. Hasil ini menyatakan bahwa TMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerjas

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sesuai dengan perumusan masalah sebagai berikut:

1. *Leader Member Exchange (LMX)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai  $t_{hitung}$  5.197 lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  1,96 dan nilai p-value 0,000 lebih kecil dari 0,05. Artinya semakin baik LMX yang diterapkan pemimpin dalam menjalankan pekerjaannya maka kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi Maluku Utara juga akan baik dan meningkat.
2. *Team Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai  $t_{hitung}$  8.768 dan p-values 0.000. Karena nilai  $t_{hitung}$  8.768 lebih besar dari  $t_{tabel}$  1.96 dan p-value  $0.000 < 0.05$ . Artinya semakin baik *Team Member Exchange* maka akan meningkatkan kepuasan kerja pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi Maluku Utara.
3. *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $t_{hitung}$  2.039 lebih besar dari  $t_{tabel}$  1.96 dan p-value  $0.000 < 0.05$ . artinya apabila *Leader Member Exchange* baik maka akan mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini menggambarkan bahwa pimpinan Dinas Kependudukan

- dan Pencatatan Sipil Provinsi Maluku Utara mempunyai kontribusi yang baik dan mempengaruhi pegawai menjadi lebih semangat dalam bekerja.
4. *Team Member Exchange* (TMX) tidak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai dengan nilai  $t_{hitung}$  0.598 lebih kecil dari  $t_{tabel}$  1.96 dan  $p\text{-value}$   $0.550 > 0.05$ . Hal ini menggambarkan bahwa indikator informasi *sharing* dan *effort* tidak diterapkan dengan baik pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi Maluku Utara sehingga tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
  5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $t_{hitung}$  25.981 lebih besar dari  $t_{tabel}$  1.96 dan  $p\text{-value}$   $0.000 < 0.05$ . Artinya apabila kepuasan kerja baik maka akan mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi Maluku Utara.
  6. *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan nilai  $t_{hitung}$  5.235 lebih besar dari  $t_{tabel}$  1.96 dan  $p\text{-values}$   $0.000 < 0.05$ . Artinya apabila peran LMX dan kepuasan kerja tinggi maka secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.
  7. *Team Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan nilai  $t_{hitung}$  7.701 lebih besar dari  $t_{tabel}$  1.96 dan  $p\text{-values}$   $0.000 < 0.05$ . Artinya apabila TMX dan kepuasan kerja tinggi maka secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

## DAFTAR REFERENSI

- Andika D V. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Team Member Exchange (TMX) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Affective Commitmen di PT Perkebunan Nusantara X.
- Blau, P.M., (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Esitti, B., & Kasap, M. (2019). The Impact of Leader–Member Exchange on Lodging Employees’ Dynamic Capacities: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Tourism and Hospitality Research*, 1 (8). <https://doi.org/10.1177/1467358419826397>

- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*.
- Handoko, T.H. 2008. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- 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* 5:1-9.
- Jordan, M. H., Field, H. S., & Armenakis, A. A. (2002). The relationship of group process variables and team performance: A team-level analysis in a field setting. *Small Group Research*, 33(1), 121–150.
- Kartika, D., & Suharnomo. (2016). Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Bahari Inn Tegal), 5(2), 1–14.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Dan Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kaswan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Kozlowski, S. W., & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 546.
- Liao, H., D. Liu, and R. Loi, (2017). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5): p. 1090-1109.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja.

- Pierce, J. L. & Newstrom, J. W. (2006). *Leaders and the leadership process: Readings, self-assessments and applications*. New York: McGraw-Hill.
- Pramastuti, Y. I., & Widodo, P. B. (2015). Leader Member Exchange (LMX) dan Kepuasan Kerja pada Karyawan Bagian Produksi PT. Dua Kelinci Pati. *Jurnal Empati*, 4(4), 245–249
- Priansa, D. J. (2017). *Perilaku Konsumen*. Bandung: Alfabeta
- Pusparini. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange dan Empowerment Terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja.
- Puspasari, (2021). Pengaruh Moralitas Individu Dan Pengendalian Internal Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi: Studi Eksperimen Pada Konteks Pemerintahan Daerah. *Journal of Economics and Business*.
- Rivai, V. dan Sagala, E. J, (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, Stephen P, & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior* (15 ed.). America: Prantice Hall.
- Roro & Wijaya, (2021). Pengaruh Leader Member Exchange dan Team Member Exchange Terhadap Turnover Intention: Job Stress Sebagai Pemediasi dan Affective Commitment Sebagai Pemosoderasi.
- Sari, R. P., & Tiarapuspa. (2017). Hubungan Leader Member Exchange Dan Turnover Intention Yang Dimediasi Oleh Organization Identification. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 12 (2), 175–186.
- Seers, A., (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 43 (1): p. 118-135.
- Seers, A., M.M. Petty, and J.F. Cashman. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20 (1): p. 18-38.

Spector, P. E, (2013). *Industrial and Organizational Psychology*. Canada : John Wiley and Son Inc

Taqiuddin, H., Tricahyadinata, I., & Sampeliling, A. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Teladan Prima Group Kota Samarind. *Forum Ekonomi*, 20 (2), 111–122.

Wibowo & Sutanto. (2013). Pengaruh Kualitas Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Pada PT. Nutrifood Surabaya.

Zulfa (2021). Pengaruh Leader Member Exchange(LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Berlin Jasa Terminal Indonesia.