



## Ranah Research : Journal of Multidisciplinary Research and Development

+62 821-7074-3613

[ranahresearch@gmail.com](mailto:ranahresearch@gmail.com)

<https://jurnal.ranahresearch.com/>



### Pengaruh Leader Member Exchange, Motivasi, Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban dan Motivasi Serta Employee Engagement Sebagai Variabel Mediating

Riris Andi Swandana<sup>1</sup>, Dian Ekowati<sup>2</sup>, Pardamean Daulay<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Fakultas Magister Manajemen, Universitas Terbuka, Indonesia, [riris.swandana@gmail.com](mailto:riris.swandana@gmail.com)

<sup>2</sup> Fakultas Magister Manajemen, Universitas Terbuka, Indonesia, [d.ekowati@feb.unair.ac.id](mailto:d.ekowati@feb.unair.ac.id)

<sup>3</sup> Fakultas Magister Manajemen, Universitas Terbuka, Indonesia, [pardameandaulay@ecampus.ut.ac.id](mailto:pardameandaulay@ecampus.ut.ac.id)

Corresponding Author: [riris.swandana@gmail.com](mailto:riris.swandana@gmail.com)

**Abstract:** *This study aims to examine and analyze the influence of Leader Member Exchange on motivation, employee engagement, and employee performance at the Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban. The research method used in this study is Partial Least Square with 66 employees as respondents. The results of the study show that Leader Member Exchange has a positive and significant effect on motivation, employee engagement, and employee performance. Motivation has a significant positive effect on employee performance, while employee engagement has a positive but not significant effect on employee performance. Leader member exchange has a significant positive effect on employee performance through motivation, and leader member exchange has a positive but not significant effect on employee performance through employee engagement. It can be concluded that the motivation variable successfully mediates the influence of leader member exchange on employee performance.*

**Keyword:** *Leader Member Exchange, Motivation, Employee Engagement, Employee Performance.*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Leader Member Exchange terhadap motivasi, employee engagement dan kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban. Metode penelitian yang digunakan di dalam penelitian ini adalah Partial Least Square dengan 66 orang pegawai sebagai responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Leader Member Exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, employee engagement, dan kinerja pegawai. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan employee engagement berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Leader member exchange berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi, serta leader member exchange berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui employee engagement.

Dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi berhasil memediasi pengaruh leader member exchange terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Leader Member Exchange, Motivasi, Employee Engagement, Kinerja Pegawai.

## PENDAHULUAN

Keberhasilan kinerja seseorang banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi dan komitmen terhadap bidang pekerjaan yang ditekuninya. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja baik internal maupun eksternal. Dari sisi internal kepuasan kinerja menyangkut komitmen dalam bekerja, baik secara profesional maupun organisasional (Astriyani, 2011). Kemudian dari sisi eksternal kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja, bisa dari atasan dan bawahan, maupun yang setara. Hubungan antara atasan dan bawahan Leader Member Exchange (LMX) theory menjelaskan bagaimana pemimpin membangun suatu hubungan timbal balik secara terus menerus dengan masing-masing bawahan dimana menyatakan bahwa hubungan pertukaran yang terjadi antara atasan dan bawahan dibentuk atas dasar kemampuan, kompetensi dan ketergantungan bawahan terhadap atasannya langsung (Yukl, 2006)

Dasar pemikiran dari teori LMX adalah menggambarkan hubungan dua arah yang positif antara atasan dan bawahan, dimana hubungan antara atasan dan bawahan ini dilihat dari kualitasnya. Dalam sebuah organisasi dengan tingkat kualitas LMX yang sangat tinggi, para pegawai akan merasa kebutuhannya terhadap supervisi telah terpenuhi, karena mereka mendapat perhatian dan pendampingan secara khusus dari pemimpinnya. Mereka akan merasa diterima dalam organisasi tersebut dan kesempatan untuk mendapatkan reward untuk promosi menjadi lebih cepat karena kerja kerasnya (Yukl, 2006). Para pegawai juga akan mendapat gaji atau tunjangan yang lebih besar dan mereka akan merasa puas terhadap pekerjaan mereka, sehingga mereka akan bekerja dengan profesional dan berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka ini cenderung akan memiliki komitmen yang tinggi dan keinginan yang kuat untuk tetap berada dalam organisasi tersebut (Luthans, 2008).

Motivasi dalam suatu perusahaan sangat berpengaruh dan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Suatu penilaian kinerja yang objektif dan transparan juga dapat meningkatkan motivasi pegawai atau karyawannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Schoen, 2015). Motivasi dalam bekerja juga dapat untuk mengetahui tinggi rendahnya tingkat produktivitas suatu perusahaan. Motivasi yang tinggi dari suatu karyawan atau pegawai suatu perusahaan maka merupakan jaminan atas keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai suatu keberhasilan tujuannya. Motivasi kerja merupakan sesuatu yang sangat dibutuhkan setiap individu untuk mencapai target atau hal yang ingin dicapai dari pekerjaan tersebut dimana motivasi kerja ini membuat setiap individu menjadi semangat atau menjadi daya dorong untuk mempengaruhi individu lain dalam bekerja (Cruz, Pérez dan Cantero, 2009).

Keterlibatan/keterikatan pegawai terhadap pekerjaan, lingkungan serta rekan kerjanya dikenal dengan istilah employee engagement. Literatur penilaian kinerja juga melibatkan employee engagement. Secara langsung keterlibatan pegawai yang tinggi dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi tujuan yang ingin dicapai suatu organisasi. Keterlibatan pegawai dalam suatu organisasi juga dapat menjadi kontrol sosial dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Kontrol sosial di kopsetualisasikan sebagai rutinitas budaya dan perilaku yang menentukan bagaimana suatu organisasi menerapkan sistem penilaian kinerja untuk mengelola kinerja organisasi (Smith dan Bititci, 2005).

Karyawan yang memiliki engagement tinggi secara emosional akan mendedikasikan dirinya kepada organisasi dan secara penuh berpartisipasi didalam pekerjaan dengan antusias

yang besar untuk kesuksesan dirinya dan atasan mereka, memberikan sesuatu yang lebih baik dari kontrak semula (Markos, 2010). Penelitian yang telah dilakukan mengindikasikan bahwa di Indonesia hanya sekitar 30 persen dari karyawan yang engagement secara aktif terhadap organisasi dengan sisa 70 persen lainnya menyibukkan diri dengan yang dikerjakannya namun tidak memberikan kontribusi yang cukup, baik secara individual maupun kolektif (Amol, 2010).

Kinerja dalam suatu unit organisasi merupakan jawaban atas berhasil atau tidaknya suatu tujuan kantor, kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Robert, 2011). Hasil kerja keras secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang merupakan pengertian kinerja (Mangkunegara, 2000). Pengertian kinerja dimana kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Sulistiyani, 2003).

Menurut Stoner (1989) Kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan. Bahwa kinerja adalah pencapaian hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Bernardin dan Russel, 1993). Kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai (Handoko, 2001). Selain itu kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006).

Terdapat banyak penelitian tentang leader member exchange, employee engagement, motivasi dan kinerja yang dilakukan sebelumnya. Beberapa penelitian tersebut relevan dengan penelitian ini menjadi referensi dan dasar bagi penelitian ini. Penelitian yang dilakukan oleh Afandi (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap leader member exchange dan leader member exchange berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga leader member exchange mampu menjadi variabel mediasi pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediasi pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Taqiuddin, Tricahyadinata dan Sampeliling (2018) menunjukkan leader member exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi leader member exchange, maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawan. Pemimpin yang memberikan perhatian membuat karyawan mempunyai semangat kerja tinggi terhadap perusahaan. Kedua penelitian diatas adalah penelitian yang menggambarkan bagaimana pengaruh leader member exchange dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Ilham dan Herwati (2017) menunjukkan bahwa leader member exchange berpengaruh positif terhadap OCB, Motivasi kerja berpengaruh positif dengan OCB dan ada pengaruh bersama antara variabel leader member exchange dan motivasi terhadap OCB. Kemudian Penelitian yang dilakukan oleh Ayu (2018) dengan judul "Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Malang Selatan)". Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Leader Member Exchange (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Penelitian tersebut merupakan referensi tentang pengaruh leader member exchange dan motivasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Wulandari dan Ratnaningsih (2016) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara LMX dengan work engagement perawat serta penelitian yang dilakukan oleh Septidiningtyas (2016) dengan judul “Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kinerja Individual dengan Pemeditasi Work Engagement dan Pemoderasi Dukungan Rekan Kerja”. Penelitian ini dilakukan pada 3 Rumah Sakit di Yogyakarta. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa LMX berhubungan positif dengan kinerja individual perawat, work engagement memediasi secara parsial terhadap kinerja individual, LMX berpengaruh positif pada work engagement. Dalam penelitian diatas merupakan kesimpulan dari pengaruh leader member exchange dan employee engagement.

Penelitian yang dilakukan oleh Harshanty (2011) menunjukkan bahwa motivasi kerja yang terdiri dari motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPT Sragen. Penelitian yang dilakukan Eros (2014) dengan judul “Pengaruh Motivasi Dan Kedisiplinan Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes Jawa Tengah”. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa motivasi guru (X1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja guru. Dengan demikian tinggi rendahnya kinerja guru dijelaskan oleh motivasi kerja. Berdasarkan temuan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru secara optimal, harus didukung oleh motivasi kerja yang tinggi, Kedisiplinan Guru (X2) yang diukur oleh kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan. Dengan demikian tinggi rendah kinerja guru di SMP Negeri Kecamatan Brebes sangat dipengaruhi oleh kedisiplinan guru yang tinggi, dan Motivasi dan kedisiplinan secara bersama-sama yang diukur oleh kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja. Dengan demikian tinggi rendahnya kinerja guru di SMP Negeri Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes dijelaskan secara bersama-sama oleh motivasi guru dan kedisiplinan guru.

Pengaruh employee engagement dan kinerja merujuk pada Penelitian yang dilakukan Noviardy dan Aliya (2020) di mana penelitian tersebut adalah hasil analisis secara parsial menyatakan bahwa variabel employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Suryabumi Agrolanggeng, hasil analisis data secara parsial menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Suryabumi Agrolanggeng, dan hasil analisis data secara simultan menyatakan bahwa variabel employee engagement dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Suryabumi Agrolanggeng.

Penelitian yang dilakukan Rahmadalena dan Asmanita (2020) menunjukkan bahwa variabel Employee Engagement (X1) tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Bukit Asam, Tbk Unit Dermaga Kertapati Palembang. Artinya masih ada beberapa karyawan yang tidak bangga dengan pekerjaannya maka dari itu disarankan agar perusahaan memberikan upaya terhadap karyawan agar merasa bangga dengan pekerjaannya seperti memberikan apresiasi terhadap pekerjaan karyawan, membuat jenjang karier yang jelas untuk karyawan, penuhi hak karyawan dengan baik dan juga menjalin hubungan yang baik dengan karyawan, Hasil analisis data secara parsial menunjukkan bahwa variabel Karakteristik Pekerjaan (X2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Bukit Asam, Tbk Unit Dermaga Kertapati Palembang. Maka dari itu peneliti disarankan agar perusahaan memberikan upaya seperti sering memberikan feedback kepada karyawan karena feedback tersebut bisa mengevaluasi hal-hal seperti ketepatan waktu kerja, kehadiran dan hal lainnya sehingga bisa membuat karyawan lebih bertanggung jawab sepenuhnya terhadap pekerjaannya, dan Hasil analisis data secara simultan menunjukkan bahwa variabel Employee Engagement (X1), Karakteristik Pekerjaan (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Bukit Asam, Tbk Unit Dermaga Kertapati Palembang. Peneliti menyarankan agar semua karyawan dan karyawan untuk selalu menciptakan kerja sama yang baik serta menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui hal - hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan,

produktivitas, keselamatan kerja, kehadiran dan retensi karena tanpa adanya sumber daya manusia yang profesional perusahaan tidak akan bisa berjalan dengan baik untuk mencapai tujuannya.

Penelitian yang dilakukan Aini (2019) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara leader member exchange dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Bandung. Hasil menggunakan uji t menunjukkan bahwa leader member exchange berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian oleh Destiyanti (2019) menunjukkan bahwa gambaran leader member exchange dalam kategori efektif yakni sebesar 81%, gambaran motivasi kerja dalam kategori tinggi yakni sebesar 75%, gambaran kinerja karyawan dalam kategori sangat tinggi yakni sebesar 87%, motivasi kerja kuat dipengaruhi oleh leader member exchange sebesar 58,67% dan kinerja karyawan kuat dipengaruhi oleh motivasi kerja sebesar 47,33%. Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan agar karyawan meningkatkan aspek kebutuhan untuk menguasai suatu pekerjaan supaya dapat mencapai tingkat motivasi kerja yang lebih baik. Dalam segi leader member exchange disarankan agar para karyawan dan atasan menjaga hubungan timbal balik yang bermanfaat, sementara untuk meningkatkan kinerja karyawan disarankan agar atasan melakukan pengawasan, memberikan kesempatan karyawan untuk berinisiatif dalam melakukan pekerjaan dan tak henti memberikan motivasi agar kinerja karyawan meningkat yang dapat berdampak baik atau positif terhadap produktivitas karyawan dan citra perusahaan. Kedua penelitian diatas juga menggambarkan pengaruh hubungan leader member exchange dan motivasi terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan Dewi dan Setyowati (2022) menunjukkan bahwa Leader Member Exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Budaya organisasi mampu menjadi variabel moderasi dan bersifat menguatkan pada pengaruh leader member exchange terhadap kinerja, dan Budaya organisasi mampu menjadi variabel moderasi dan bersifat menguatkan pada pengaruh employee engagement terhadap kinerja.

Penelitian oleh Nurfelia (2021) menunjukkan bahwa leader member exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan PT Sumatera Tropical Spices dan employee engagement secara signifikan memoderasi hubungan antara leader member exchange terhadap employee engagement di PT Sumatera Tropical Spices.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Tuban adalah salah satu unit vertikal Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan RI masuk wilayah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II dimana diberikan mandat mengamankan penerimaan negara melalui sektor pajak. KPP Pratama Tuban memegang target penerimaan pajak sebesar 352 M pada tahun 2022. Mencapai sebuah target yang dibebankan dan harus mampu merealisasikannya adalah sebuah tantangan yang harus dijawab oleh seluruh elemen pegawai KPP Pratama Tuban dengan memberikan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk dapat mewujudkan tujuan organisasi. Pada tahun 2021 target penerimaan pajak KPP Pratama Tuban mencapai target 102% dari target yang telah dibebankan oleh Organisasi. Sehingga dengan naiknya target penerimaan dan tantangan ekonomi global maka perlu adanya sinergi dan motivasi yang sama antara pimpinan dan bawahan untuk mempertahankan prestasi yang sudah diraih seperti tahun sebelumnya.

Berdasarkan hasil pre-survey dalam bentuk wawancara dengan 3 (tiga) responden pegawai di KPP Pratama Tuban diantara sampel yang dipilih adalah 1 orang Account Representative, 1 orang eselon IV dan 1 orang pelaksana di KPP Pratama Tuban. Hasil wawancara dengan responden 1 salah satu Account Representative di Seksi Pengawasan III diperoleh jawaban bahwa informasi yang diberikan oleh atasan sering kali tidak diberikan secara utuh sehingga beberapa Account Representative perlu mencari informasi lain ke seksi lainnya. Dari hasil wawancara dengan responden 2 salah satu eselon IV yaitu Kepala Sub

Bagian Umum dan Kepatuhan Internal diperoleh jawaban bahwa tingkat kedisiplinan pegawai KPP Pratama Tuban dalam tahun 2022 semester I mencapai 95% sehingga perlunya pengawasan untuk beberapa pegawai. Berkaitan dengan motivasi dalam peningkatan kinerja pegawai dari hasil wawancara dengan responden 3 salah satu pelaksana di Seksi Pelayanan KPP Pratama Tuban diperoleh jawaban bahwa motivasi bekerja dengan baik untuk memperoleh peringkat terbaik dalam sidang pemeringkatan agar tunjangan menjadi naik dan promosi ke jenjang yang lebih tinggi.

Dari tinjauan atas penelitian diatas, dirasakan perlu adanya kajian tambahan karena perbedaan-perbedaan tertentu pada karakteristik subjek bisa membuat perbedaan hasil. Penelitian penelitian yang disebut diatas pada umumnya mengambil subyek yang mempunyai karakteristik yang homogen, sehingga tidak diketahui bagaimana pengalaman kerja, tingkat pendidikan dan jabatan pegawai yang berbeda berdampak terhadap keterlibatan pegawai. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan bukti bahwa bagaimana pengaruh leader member exchange, motivasi dan employee engagement dapat mempengaruhi kinerja pegawai di KPP Pratama Tuban dan leader member exchange dapat menjadi variabel mediasi.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Terdapat empat variabel pada penelitian ini, leader member exchange sebagai variabel bebas, motivasi dan employee engagement sebagai variabel mediasi dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Penelitian dilakukan di Kantor Pajak Pratama Tuban dengan jumlah responden sebanyak 66 orang. Teknik analisis data yang digunakan di dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai pada Kantor Pajak Pratama Tuban sebanyak 100 orang. Gambaran umum responden yang ada dalam penelitian ini dikategorikan berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, golongan, dan masa bekerja. Diketahui sebanyak 44 orang (66,67%) adalah laki-laki, dan sebanyak 22 orang (33,33%) adalah pegawai dengan jenis kelamin Perempuan. Selanjutnya berdasarkan tingkat pendidikannya, yaitu diketahui sebanyak 2 orang (3,03%) pegawai berpendidikan Tingkat Pasca Sarjana (S2), sebanyak 30 orang (45,45%) pegawai berpendidikan Diploma IV (D4) atau Sarjana (S1), sebanyak 9 orang (13,63%) pegawai berpendidikan Diploma III (D3), sebanyak 22 orang (33,33%) pegawai berpendidikan Diploma I, dan sebanyak 3 orang (3,4%) pegawai berpendidikan SMA.

Diketahui bahwa sebanyak 1 orang (1,5%) memiliki golongan IV, sebanyak 39 orang (59,09%) memiliki golongan III, dan sebanyak 26 orang (39,39%) memiliki golongan II. Hal tersebut berkaitan langsung dengan masa bakti dan tingkat pendidikan pegawai. Selain itu, golongan III merupakan golongan tertinggi bagi pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan sarjana sedangkan untuk naik ke golongan selanjutnya diperlukan pendidikan lebih lanjut. Terakhir, berdasarkan masa bekerja diketahui bahwa pegawai yang memiliki masa bekerja 0 – 5 tahun sebanyak 17 orang (25,75%), pegawai dengan masa bekerja 6 – 10 tahun sebanyak 10 orang (15,15%), pegawai dengan masa bekerja 11 – 15 tahun sebanyak 9 orang (13,63%), pegawai dengan masa bekerja 16 – 20 tahun sebanyak 10 orang (15,15%), serta pegawai dengan masa kerja di atas 20 tahun sebanyak 20 orang (30,30%). Jumlah pegawai Kantor Pajak Pratama Tuban didominasi oleh pegawai dengan masa kerja di atas 20 tahun di mana hal tersebut mencerminkan keterikatan pegawai yang cukup tinggi.

Selanjutnya, pada analisis partial least square diawali dengan evaluasi outer model. Pengujian Outer model menguji bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan

variabel latennya. Outer model dalam penelitian ini menguji nilai outer weight untuk variabel laten dengan indikator formatifnya. Beberapa uji yang dilakukan pada outer model antara lain adalah Convergent Validity, Discriminant Validity, dan Composite Reliability dan Cronbach Alpha. Convergent validity dari model pengukuran dengan menggunakan indikator reflektif dinilai berdasarkan loading faktor indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Di dalam penelitian ini terdapat tiga konstruk dengan jumlah indikator yang bervariasi yang diukur dengan menggunakan skala 1 – 5. Adapun model pengukuran untuk uji validitas dan reliabilitas, koefisien determinasi model dan koefisien jalur untuk model persamaan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1. Hasil PLS Alogarithm Outer Model First Run**

Leader Exchange		Member		Motivasi		Employee Engagement		Kinerja Pegawai	
Indikator	Outer Loading	Indikator	Outer Loading	Indikator	Outer Loading	Indikator	Outer Loading	Indikator	Outer Loading
X1.1	0,736	X2.1	0,786	X3.1	0,735	Y1			
X1.2	0,783	X2.2	0,726	X3.2	0,677	Y2			
X1.3	0,776	X2.3	0,654	X3.3	0,712	Y3			
X1.4	0,514	X2.4	0,448	X3.4	0,515	Y4			
X1.5	0,896	X2.5	0,557	X3.5	0,681	Y5			
X1.6	0,854	X2.6	0,440	X3.6	0,713	Y6			
X1.7	0,726	X2.7	0,676	X3.7	0,711	Y7			
X1.8	0,659	X2.8	0,712	X3.8	0,780	Y8			
X1.9	0,725	X2.9	0,583	X3.9	0,531	Y9			
				X3.10	0,704				

Sumber: Data Diolah (2022)

Dari hasil kalkulasi PLS Alogarithm terlihat bahwa indikator X1.4 (0,514), X2.4 (0,448), X2.5 (0,557), X2.6 (0,440), X2.9 (0,585), X3.4 (0,515), dan X3.9 (0,531) memiliki nilai faktor loading di bawah 0,6. Oleh karena itu, dua item tersebut tidak dapat digunakan ke dalam model penelitian (Ghozali, 2011). Sehingga hasil kalkulasi PLS Alogarithm yang baru adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil PLS Alogarithm Outer Model Second Run**

Leader Exchange		Member		Motivasi		Employee Engagement		Kinerja Pegawai	
Indikator	Outer Loading	Indikator	Outer Loading	Indikator	Outer Loading	Indikator	Outer Loading	Indikator	Outer Loading
X1.1	0,770	X2.1	0,831	X3.1	0,753	Y1			
X1.2	0,781	X2.2	0,779	X3.2	0,678	Y2			
X1.3	0,767	X2.3	0,691	X3.3	0,741	Y3			
X1.5	0,799	X2.7	0,690	X3.5	0,711	Y4			
X1.6	0,884	X2.8	0,788	X3.6	0,725	Y5			
X1.7	0,785			X3.7	0,758	Y6			
X1.8	0,733			X3.8	0,812	Y7			
X1.9	0,800			X3.10	0,725	Y8			
						Y9			0,805

Sumber: Data Diolah (2022)

Dari hasil kalkulasi PLS Alogarithm kedua terlihat bahwa semua item yang digunakan di dalam penelitian ini memiliki nilai faktor loading di atas 0,6. Dengan demikian model serta item penelitian tersebut dinyatakan valid dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya.

Selain dilihat dari nilai faktor loading, convergent validity juga dapat dilihat dari nilai Average Variance Extracted (AVE). Hasil kalkulasi Average Variance Extracted (AVE) pada penelitian ini tersaji pada tabel berikut:

**Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)**

Konstruk	AVE
Leader Member Exchange	0,930
Motivasi	0,870
Employee Engagement	0,906
Kinerja Pegawai	0,913

Sumber: Data Diolah (2022)

Pada penelitian ini nilai AVE masing-masing konstruk berada di atas 0,5, sehingga tidak ada permasalahan convergen validity pada model yang diuji. Dikarenakan tidak adanya masalah permasalahan convergent validity, maka tahap berikutnya yang diuji adalah permasalahan yang terkait dengan discriminant validity.

Discriminant validity dapat diuji dengan membandingkan nilai composite reliability akar kuadrat Average Variance Extracted dengan nilai korelasi antar konstruk. Hasil kalkulasi terkait dengan discriminant validity tersaji di tabel berikut:

**Tabel 4. Discriminant Validity**

	Employee Engagement	Kinerja	Leadership Member Exchange	Motivasi
Employee Engagement	0,739			
Kinerja	0,522	0,734		
Leadership Member Exchange	0,598	0,514	0,791	
Motivasi	0,563	0,839	0,461	0,758

Sumber: Data Diolah (2022)

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa nilai akar kuadrat dari AVE masing-masing variabel besar dari korelasi masing-masing konstruk. Dengan demikian dapat disimpulkan adanya discriminant validity yang baik.

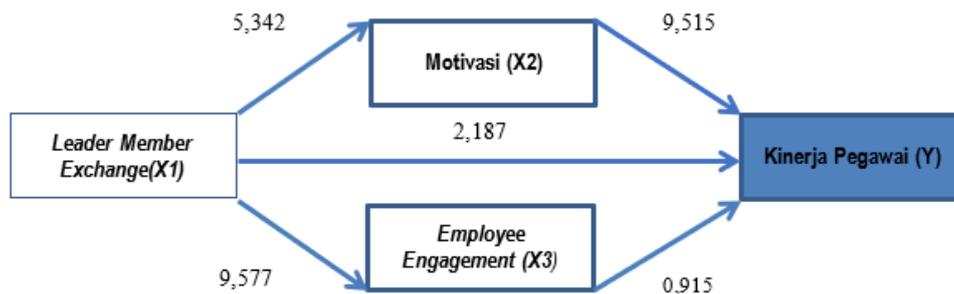
Setelah melakukan uji validitas konstruk, maka selanjutnya dilakukan uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan composite reliability dan cronbach's alpha dari blok indikator yang mengukur sebuah konstruk. Berikut ini adalah hasil pengujian composite reliability dan cronbach's alpha.

**Tabel 5. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

Construct	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Leader Member Exchange	0,930	0,915
Motivasi	0,870	0,813
Employee Engagement	0,906	0,881
Kinerja Pegawai	0,913	0,892

Sumber: Data Diolah (2022)

Pengujian inner model PLS pada intinya adalah menguji hipotesis dalam penelitian. Dalam penelitian ini memiliki tiga bagian pengujian hipotesis. Pengujian dilakukan dengan uji t seperti pada analisis regresi, jika diperoleh nilai t di atas 1,96 maka dapat disimpulkan pengaruh antar variabel terbukti signifikan, begitu pula sebaliknya jika nilai t dibawah 1,96 maka pengaruh variabel tidak signifikan (taraf signifikansi 5%). Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R2 untuk variabel dependen dan nilai koefisien path untuk variabel independen yang kemudian dinilai taraf signifikansinya berdasarkan t-statistic dari masing-masing jalur. Adapun model struktural penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Untuk menilai signifikansi model prediksi dalam pengujian struktural, dapat dilihat dari nilai t-statistic antara variabel independen terhadap variabel dependen dalam tabel Path Coefficients di bawah ini:

Tabel 6. Path Coefficients (Mean, STDEV, t-Value)

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	t-Statistic
LMX→Kinerja	0,166	0,159	0,076	2,187
LMX→Motivasi	0,461	0,476	0,086	5,342
LMX→Employee Engagement	0,598	0,617	0,062	9,577
Motivasi→Kinerja	0,767	0,767	0,081	9,515
Employee Engagement→Kinerja	0,010	0,001	0,094	0,915

Sumber: Data Diolah (2022)

Pada gambar 1 dan tabel 6 terlihat bahwa terdapat dua pengaruh signifikan dan satu pengaruh tidak signifikan pada hasil penelitian ini. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara statistik, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Leader Member Exchange memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut tercermin dalam nilai koefisien jalur (original sample) yaitu 0,166 yang bernilai positif. Selain itu, Leader Member Exchange berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ditunjukkan dengan nilai t-statistic sebesar 2,187 lebih besar dari t-table yaitu 1,96. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa Leader Member Exchange berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan demikian maka hipotesis pertama di dalam penelitian ini ditolak.
2. Leader Member Exchange memiliki pengaruh positif terhadap Motivasi. Hal tersebut tercermin dalam nilai koefisien jalur (original sample) yaitu 0,461 yang bernilai positif. Selain itu, Leader Member Exchange berpengaruh signifikan terhadap Motivasi ditunjukkan dengan nilai t-statistic sebesar 5,342 lebih besar dari t-table yaitu 1,96. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa Leader Member Exchange berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi, dengan demikian maka hipotesis kedua di dalam penelitian ini diterima.
3. Leader Member Exchange memiliki pengaruh positif terhadap Employee Engagement. Hal tersebut tercermin dalam nilai koefisien jalur (original sample) yaitu 0,598 yang bernilai positif. Selain itu, Leader Member Exchange berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement ditunjukkan dengan nilai t-statistic sebesar 9,577 lebih besar dari t-table yaitu 1,96. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa Leader Member Exchange berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Engagement, dengan demikian maka hipotesis ketiga di dalam penelitian ini diterima.
4. Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut tercermin dalam nilai koefisien jalur (original sample) yaitu 0,767 yang bernilai positif. Selain itu, Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ditunjukkan dengan nilai t-

statistic sebesar 9,515 lebih besar dari t-table yaitu 1,96. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan demikian maka hipotesis keempat di dalam penelitian ini diterima.

5. Employee Engagement memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut tercermin dalam nilai koefisien jalur (original sample) yaitu 0,010 yang bernilai positif. Selain itu, Employee Engagement berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai ditunjukkan dengan nilai t-statistic sebesar 0,915 lebih kecil dari t-table yaitu 1,96. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa Employee Engagement berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan demikian maka hipotesis kelima di dalam penelitian ini ditolak.

Selain menguji hubungan antar variabel, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh tidak langsung (Indirect Effect) dari variabel Leader Member Exchange terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi dan Employee Engagement sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil analisis data, maka diketahui pengaruh tidak langsung dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 7. Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)**

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	t-Statistic
Leader Member Exchange → Motivasi → Kinerja Pegawai	0,354	0,370	0,075	4,696
Leader Member Exchange → Employee Engagement → Kinerja Pegawai	0,006	0,004	0,059	0,102

Sumber: Data Diolah (2022)

Berdasarkan data tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Leader Member Exchange berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai path coefficient sebesar 0,354 yang bernilai positif. Selain itu, Leader Member Exchange berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi sebagai variabel mediasi. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai t-statistic sebesar 4,696, di atas t-tabel yaitu 1,96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi merupakan variabel full mediation karena di dalam penelitian ini pengaruh variabel Leader Member Exchange terhadap variabel Kinerja Pegawai lebih besar apabila melibatkan variabel Motivasi sebagai variabel mediator sehingga hipotesis keenam pada penelitian ini diterima.

Selanjutnya, berdasarkan data di atas dapat disimpulkan bahwa Leader Member Exchange berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui Employee Engagement. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai path coefficient sebesar 0,006 yang bernilai positif. Selain itu, Leader Member Exchange berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Employee Engagement sebagai variabel mediasi. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai t-statistic sebesar 0,102, di bawah t-tabel yaitu 1,96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Employee Engagement merupakan variabel part mediation karena di dalam penelitian ini variabel Leader Member Exchange memiliki pengaruh lebih besar terhadap variabel Kinerja Pegawai tanpa melibatkan variabel Employee Engagement sebagai variabel mediator sehingga hipotesis ketujuh pada penelitian ini ditolak

Godness of fit model diukur dengan menggunakan Q2 yang dihitung berdasarkan R2 masing-masing variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. Hasil perhitungan R2 pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 8. Koefisien Determinasi (R2)**

Variabel	R2
Motivasi	0,200
Employee Engagement	0,347

Kinerja Pegawai	0,710
-----------------	-------

Sumber: Data Diolah (2022)

Selanjutnya setelah diketahui nilai dari masing-masing R2, maka dapat dihitung nilai Q2 untuk mengetahui sejauh mana keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model penelitian ini. Perhitungan Q2 dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Q2 = 1 - (1-R2X2)(1-R2X3)(1-R2Y)$$

$$Q2 = 1 - (1-0,200)(1-0,347)(1-0,710)$$

$$Q2 = 1 - (0,800)(0,653)(0,290)$$

$$Q2 = 1 - 0,151$$

$$Q2 = 0,849 \text{ atau } 85\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, nilai Q2 adalah sebesar 0,849 atau 85%. Maka dapat disimpulkan bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model penelitian ini adalah sebesar 85%. Dengan kata lain, informasi yang terkandung di dalam data 85% dapat dijelaskan oleh model tersebut, sedangkan sisanya yaitu sebesar 15% dijelaskan oleh variabel lain yang belum terkandung di dalam model penelitian ini

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pemimpin yang menerapkan nilai-nilai Leader Member Exchange secara nyata memberikan pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai para pegawai di KPP Pratama Tuban. Pimpinan yang menerapkan nilai-nilai Leader Member Exchange terbukti mampu meningkatkan kinerja para pegawai di KPP Pratama Tuban.
2. Pemimpin yang menerapkan nilai-nilai Leader Member Exchange secara nyata memberikan pengaruh positif signifikan terhadap Motivasi para pegawai di KPP Pratama Tuban. Pimpinan yang menerapkan nilai-nilai Leader Member Exchange terbukti mampu meningkatkan motivasi para pegawai di KPP Pratama Tuban.
3. Pemimpin yang menerapkan nilai-nilai Leader Member Exchange secara nyata memberikan pengaruh positif signifikan terhadap Employee Engagement para pegawai di KPP Pratama Tuban. Pimpinan yang menerapkan nilai-nilai Leader Member Exchange terbukti mampu meningkatkan Employee Engagement para pegawai di KPP Pratama Tuban.
4. Motivasi secara nyata memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai para pegawai di KPP Pratama Tuban. Hal tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja para pegawai di KPP Pratama Tuban, maka akan semakin baik pula kinerjanya.
5. Employee Engagement memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja pegawai para pegawai di KPP Pratama Tuban akan tetapi pengaruh tersebut tidak signifikan. Hal tersebut dikarenakan bentuk keterikatan pegawai pada KPP Pratama Tuban merupakan keterikatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada negara sehingga para pegawai selalu menjunjung nilai profesionalisme kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sebagai pegawai tanpa harus dipengaruhi oleh perasaan terikatnya terhadap KPP Pratama Tuban.
6. Pemimpin yang menerapkan nilai-nilai Leader Member Exchange secara nyata memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi pada para pegawai di KPP Pratama Tuban. Dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki peran penting dalam memediasi pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kinerja.
7. Pemimpin yang menerapkan nilai-nilai Leader Member Exchange secara nyata memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai melalui Employee Engagement pada para pegawai di KPP Pratama Tuban, akan tetapi pengaruhnya tidaklah signifikan. Dapat

disimpulkan bahwa Employee Engagement tidak dapat memediasi pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kinerja.

## REFERENSI

- Ambar T Sulistiyani dn Rosidah. (2003) . Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta
- Amol, T. (2010). A Year for employee engagement (Part 1). The Jakarta Post. Jakarta post
- Astriyani, Nopia. (2011) . Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Locus of Control Terhadap Kepuasan Kerja Auditor. (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik di Jakarta). Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah
- Bernardin, H.J. Russel, J.E.A .(1993) . Human Resource Management an Experimental Approach. Singapore: Mc Graw-Hill Inc
- Cruz N,M . Perez V,M . Cantero C,T . (2009) The Influence of Employee Motivation on Knowledge Transfer, Journal of Knowledge Management . Vol 13
- Stoner, J, W. (1989). Organizational Behavior. Boston: Houghton Mifflin Coy
- Handoko, Hany. (2001) . Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPE
- Jeremy L.Schoen (2015) Effect of Implicit Achievement Motivation, Expected Evaluation, and Domain Knowledge on Creative Performance, Journal of Organizational Behavior J Organiz Behav Vol 36. 319-338
- L.Mathis, Robert (2011). Human Resources Management (edisi 10).Jakarta:Salemba Empat
- Yukl. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. Journal. Of Organizational Cultures, Communications and Conflicts, Vol 10(1), 111-120
- Mangkunegara, A,A,P (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia.Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Markos, Solomon,. Sridevi, M. Sandhya. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. Vol.5. No.12. 89-96. Retrieved from [www.ccsenet.org/ijbm](http://www.ccsenet.org/ijbm)
- Luthans, David, C.(2008). Entrepreneur Behavior and Characteristics of. Entrepreneurs.The Achieving Society
- Smith, M. Bititci U,S (2005) Interplay Between Performance Measurement and Management, Employee Engagement and Performance
- Tika H. Moh, Pabundu. (2006) .Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, cetakan Pertama. PT Bhumi Aksara. Jakarta