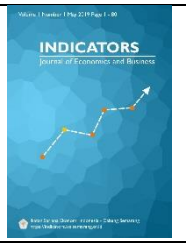
INDICATORS Vol 2(1)(2020)

INDICATORS

Journal of Economics and Business

http://indicators.iseisemarang.or.id/index.php/jebis



KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI PADA PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN PEMBERDAYAAN TERHADAP KINERJA

Upik Handayani[1], Euis Soliha[2]✉

[1,2]Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Stikubank Semarang

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima November 2019
Disetujui Februari 2020
Dipublikasikan
Mei 2020

Keywords:
Member Exchange Leaders, Empowerment, Job Satisfaction, and Performance.

Abstract

Good governance is an understanding or basis for the accountability of performance of government agencies. Good governance has a meaning as good management or utilization which is expected to be a good performance achievement. Referring to the phenomenon that there is a decrease in performance in the East Semarang Subdistrict in Semarang City and there are still differences in the results of previous research on Member Exchange Leaders and Empowerment with its effect on performance, the research problem formulated is how to improve performance through the Exchange Member Leader approach and Empowerment through job satisfaction as mediation. Data on Member Exchange Leaders, Empowerment, Job Satisfaction and Performance were obtained through interviews using questionnaires to 123 employees in the East Semarang District of Semarang City. The data obtained are then analyzed using the Multiple Regression Test carried out through the SPSS program. The results of the data analysis show that Member Exchange and Empowerment Leaders have a positive and significant effect on Work Head and Performance. Job Satisfaction has a positive and significant effect on performance. Member Exchange Leaders are more effective in indirectly influencing performance through job satisfaction and Empowerment more effectively the indirect effect on performance through job satisfaction.

✉E-mail: (euissoliha@edu.unisbank.ac.id)

PENDAHULUAN

Kelancaran penyelenggaraan tugas Pemerintahan, terutama pada penyelenggaraan pelayanan publik kepada masyarakat sangat tergantung pada kualitas dan kesempurnaan sumber daya manusia. Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam perspektif manajemen kepegawaian merupakan penggerak utama kinerja organisasi di pemerintahan yang perlu dimanfaatkan dan diberdayakan secara optimal dan efektif agar tujuan yang direncanakan dapat tercapai. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan unsur penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Good governance merupakan suatu pemahaman atau pijakan dari akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Good governance sebenarnya mempunyai makna sebagai pengelolaan atau pendayagunaan yang baik.Daerah kabupaten/kota membentuk kecamatan dalam rangka meningkatkan

koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik serta program pemberdayaan masyarakat (UU 23 Tahun 2014).Wilayah Kecamatan Semarang Timursalah satu garda terdepan dalam menyokong pelaksanaan pemerintahan daerah dalam hal menangani sebagian urusan otonomi daerah dan menyelenggarakan tugas umum pemerintahan serta dalam rangka mewujudkan Good Governance,maka kinerja Kecamatan Semarang Timur harus optimal dimana hal tersebut tercermin pada kinerja setiap Pegawai Negeri Sipil didalamnya.

Program Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan angka capaian yang dihasilkan cenderung sama tanpa adanya peningkatan dimana dalam 3 (tiga) tahun terakhir masih diangka 15.648 kegiatan. Selanjutnya, dalam Program Fasilitasi Penanggulangan Kemiskinan terdapat penurunan ditahun 2015, dimana pada tahun 2014 dapat tercapai 1 fasilitasi, pada tahun 2015 program tersebut tidak dapat tercapai. Masih dalam program yang sama, data menunjukkan bahwa pada tahun 2016 masih belum dapat tercapai, sehingga ketidakberhasilan program tersebut terulang kembali.

Kinerja yang dicapai oleh Kecamatan Semarang Timur untuk indikator kinerja persentase jumlah siskamling di lingkungan RT yang ditargetkan sebesar 80%, terealisasi sebesar 78%. Selain itu, persentase kondisi sarpras kelurahan dan kecamatan yang ditangani melalui Musrenbang dari yang ditargetkan 51%, terealisasi sebesar 47,64%, sedangkan capaian indikator kinerja persentase jumlah RT yang mengusulkan pembangunan dalam Musrenbang dari yang ditargetkan sebesar 97,70%, terealisasi 82,55%. Bertumpu dari data diatas, maka dapat dikatakan bahwa kinerja Kecamatan Semarang Timur Kota Semarang masih sangat perlu untuk ditingkatkan.

Kinerja memiliki arti tentang sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja.Performance is defined as the record out comes produced on a spesified job function or activity during a time period yang artinya kinerja adalah catatan tentang hasil – hasil yang diperoleh dari fungsi–fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu (Bernardin dan Russel; 1993).

Gibson (1990) menyatakan bahwa sebagian besar faktor penentu keberhasilan kinerja ini antara lain faktor individual, faktor organisasi dan faktor psikologis.

Salah satu faktor belum optimalnya kinerja adalah dipengaruhi oleh adanya Leader Member Exchangeyang belum optimal.Hakekat Leader Member Exchange adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang dengan pendekatan Human Oriented agar terarah ke titik tujuan akhir sebuah organisasi yaitu kinerja yang baik, sehingga diharapkan dapat memperoleh hasil kerja yang optimal (Gearge R. Terry dalam M. Cholil; 1999).Penelitian yang dilakukan oleh Duarte et. al., (1994) meneliti interaksi kualitas Leader Member Exchange dan lama hubungan dalam mempengaruhi penilaian kinerja. Penelitian memberikan hasil bahwa hubungan pemimpin dan anggota, pendek atau lama, tetapi apabila kualitas Leader Member Exchange tinggi, maka anggota akan memperoleh penilaian kinerja yang tinggi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Elshifa (2018) yang memperoleh hasil bahwa Leader Member Exchange berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Akan tetapi hasil berbeda dihasilkan oleh penelitian Kambu (2011) bahwa Leader Member Exchange tidak berpengaruh terhadap kinerja, serta hasil penelitian Andrisa (2016) bahwa Leader Member Exchange berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Dian Kristianto et al(2012)ditemukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja, maka akan menjadikan semakin tinggi kinerjanya.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Definisi kinerja secara nyata diungkapkan oleh Bernardin dan Russel (1993) yaitu Performance is defined as the record out comes produced on a spesified job function or activity during a time period yang artinya Kinerja adalah Catatan tentang hasil – hasil yang diperoleh dari fungsi – fungsi pekerjaan

tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Bernardin dan Russel (1993) mengemukakan terdapat 6 dimensi yang dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja, yaitu :

Quality/ Kualitas merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

Quantity/ Kuantitas merupakan jumalah pekerjaan yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit dan siklus kegiatan yang dilakukan.

Timeliness/ Ketepatan waktu merupakan merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.

Cost *efectiveness/* Efektifitas biaya merupakan merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggiatau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

Need for supervision/ kebutuhan supervisi merupakan merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisi untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

Interpersonal impact/ dampak hubungan personal merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan.

Kepusan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) kepuasan kerja adalah "suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan". Davis dan Newstrom (2000) mendeskripsikan "kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka". Menurut Robbins (2003) kepuasan kerja adalah "sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima".

LockLock (dalam Luthans, 1995) dalam Sopiah (2008) mengemukakan "Kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja".

Luthans (2006) mengungkapkan terdapat sejumlah indikator-indikator kepuasan kerja, yaitu:

a. Kepuasan atas pekerjaan

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan.

b. Kepuasan akan imbalan

Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja.

c. Kepuasan atas promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh berbeda pada kepuasan kerja karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.

d. Kepuasan dengan atasan

Kepuasan dengan atasan terkait dengan pengawasan yang merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasankerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan dan dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

e. Kepuasan dengan rekan kerja

Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu.Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu.

Leader Member Exchange (LMX)

Leader Member Exchange (LMX)Didefinisikan sebagai dinamika hubungan atasan dan bawahan yang bersifat multidimensional (Liden et al, 1998).

Merujuk pada definisi Leader Member Exchange (LMX) yang telah dikemukakan, peneliti menyimpulkan Leader Member Exchange (LMX) sebagi pertukaran terkai aktivitas melebihi pekerjaan resmi yang dikembangkan atasan terhadap bawahannya, di mana bawahan yang mendapat perhatian lebih

dari atasan akan mendapat kualitas hubungan yang tinggi, sedangkan bawahan yang dibatasi hubungan kerja formal akan memiliki kualitas hubungan yang rendah dengan atasannya.

Menurut Dienesch dan Liden, teori Leader Member Exchange (LMX) melibatkan tiga dimensi utama, yaitu :

Afeksi (affection)

Afeksi adalah kepedulian antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi satu sama lain tidak hanya dari nilai profesional pekerja, tetapi juga berdasarkan pada daya tarik interpersonal. Selain itu, terjadi suatu hubungan pribadi yang saling bermanfaat antara atasan dengan bawahan, misalnya persahabatan.

Zahn dan Wolf dalm Liden (1997) menyatakan bahwa afeksi berkisar dari tidak suka ke suka dengan titik tengah yang mencerminkan ketidakpedulian afektif. Suka ditunjukkan dalam berbagai cara, seperti gerakan spontan dan kasih sayang, menyuarakan keprihatinan dan memberi dukungan pada masalah-masalah yang dihadapi seseorang, serta dengan bersosialisasi di luar tempat kerja. Contoh lain mencakup beberapa hal sederhana berupa ekspresi interpersonal yang mempengaruhi feedback yang cepat dan segera dari orang lain, seperti seyum atau sikap dukungan.

Kontribusi (Contribution)

Kontribusi merupakan persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas ditingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama, baik secara eksplisit maupun inplisit. Hal yang penting dalam mengevaluasi orientasi kerja adalah sejauh mana anggota bawahan dari dyad (dua orang yang berupa kesatuan yang berinteraksi) bertanggungjawab dan menyelesaikan tugas-tugasnya melebihi deskripsi pekerjaan atau kontrak kerjanya, serta sejauh mana atasan memberikan sember daya dan peluang untuk kegiatan tersebut.

Kontribusi berkisar dari orang-orang yang secara negatif mempengaruhi "dyad" ke orang-orang yang memiliki pengaruh positif. Karena adanya perbedaan peran dan tanggungjawab, maka apa yang diberikan oleh pemimpin dan anggotanya belum tentu sama. Pada titik kontinium akhir yang positif, anggota dapat berkontribusi pada perilaku extra-rate, seperti bekerja lembur dan pemimpin membalas dengan kebebasan pengambilan keputusan yang lebih besar (Scandura,et all dalam Liden,1997). Karena kontribusi melibatkan performansi kerja yang sering terikat dengan waktu, maka waktu timbal baliknya tidak pasti. Pasti pertukaran kontribusi yang positif, pemimpin dan anggota mencerminkan hubungan timbal balik yang seimbang. Di sisi lain, pertukaran kontribusi yang negatif akan bertujuan untuk menyakiti satu sama lain dengan mencegah pencapaian tujuan dari masing-masing orang (Zahn & Wolf dalam Liden,1997).

Loyalitas (Loyality)

Loyalitas merupakan dan ungkapan yang mendukung penuh tujuan dan karakter pribadi anggota lainnya dalam hubungan timbal balik pimpinan dan bawahan. Loyalitas melibatkan kesetiaan pada individu yang bersifat konsistensi dari satu situasi ke situasi lainnya.

Variabilitas dalam tingkat loyalitas dimulai dari ketidaksetiaan hingga kesetiaan (Zahn dan Wolf dalam Liden, 1998). Kesempatan bagi pemimpin dan anggota untuk menggambarkan loyalitasnya sering bergantung pada faktor situasional, misalnya pada saat orang lain memberikan penilaian negatif baik secara langsung atau tersirat. Pemimpin yang didukung bawahannya dalam menghadapi kritik eksternal tidak dapat membalas bawahannya tersebut sebelum bawahannya mengalami situasi atau keadaan yang sama. Jadi, pertukaran dalam loyalitas tidak pada pengembalian secara cepat karena ada banyak cara untuk mengekspresikan loyalitas, seperti pertukaran yang berdasar pada pengembalian yang setara. Di sisi lain, ketidaksetiaan ditunjukkan dengan menyetujui kritik atau memulai kritik terhadap orang lain di depan umum (Liden,1998)

Berdasarkan penjelasan mengenai dimensi Leader Member Exchange (LMX) dari teori-teori yang ada, Leader Member Exchange (LMX) melibatkan empat dimensi utama, yaitu afeksi, kontribusi, dan loyalitas (Dienesch & Liden 1998).

Pemberdayaan

Thomas dan Velthouse (1990) berargumentasi bahwa pemberdayaan merupakan sesuatu yang multifacetedyang esensinya tidak bisa dicakup dalamsatu konsep

tunggal. Dengan kata lain pemberdayaaan mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya.

Menurut Wibowo (2008:117) manfaat adanya pemberdayaan yaitu meningkatkan percaya diri dalam melakukan sesuatu, yang pada waktu sebelumnya tidak pernah percaya mungkin dilakukan. Bagi organisasi, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja organisasi dan individu dapat mengembangkan bakatnya secara penuh. Menurut Thomas dan Velthouse (1990) pemberdayaan dikembangkan atas 4 (empat) hal antara lain :

1. Arti (*meaning*)

Merupakan kesesuaian atas keyakinan nilai dari tujuan pekerjaan yang dicapai individu yang dibandingkan dengan standar individu tersebut.

2. Kompetensi (*competence*)

Kepercayaan diri individu terhadap kemampuan dan ketrampilannya untuk bekerja dengan baik. Tidak adanya kepercayaan diri terhadap kemampuan yang dimiliki seseorang tidak akan mampu untuk diberdayakan.

3. Penentuan sendiri (*self-determination*)

Penentuan sendiri berhubungan erat dengan kontrol yang ada pada seseorang atas pekerjaan yang dikerjakan dengan maksud untuk mengendalikan pekerjaan, tentunya hal tersebut melibatkan adanya tanggung jawab atas kebijakan yang diambil.

4. Dampak (*impact*)

Seberapa besar pengaruh hasil pekerjaan yang dilakukan seseorang dalam sebuah lingkungan kerjanya, seseorang akan merasa diberdayakan jika memiliki keyakinan bahwa tindakan ataupun kebijakan yang ditempuh memiliki dampak bagi organisasi.

Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

Hubungan LeaderMember Exchange dengan Kepuasan Kerja

Luthan (1998) mengungkapkan bahwa terdapat 3 dimensi kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja adalah sesuatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat tetapi hanya dapat diduga, atau hal ini tidak dapat dinyatakan tetapi akan tercermin dalam sikap karyawan. Kedua, kepuasan kerja dinyatakan dengan perolehan hasil yang sesuai, atau bahkan melebihi yang diharapkan, misalnya seseorang bekerja sebaik yang mampu dilakukan karyawan dan berharap mendapat imbalan atau penghargaan yang sepadan, dan kenyataan oleh perusahaan, ia mendapat gaji yang sesuai yang diharapkan dan oleh atasannya dia mendapat pujian, karena prestasi itu, maka karyawan ini merasa puas dalam bekerja. Ketiga, kepuasan kerja ini biasanya dinyatakan dalam sikap seseorang yang tercermin dalam tingkah lakunya, misalnya pegawai akan semakin loyal, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi pada perusahaan, tertib dan mematuhi aturan yang ditetapkan dan sikap-sikap lain yang bersifat positif.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Samsul Ikhbar (2015), diperoleh bahwa yaitu Leader Member Exchange berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Taman Rusa Lamtanjong Aceh Besar.

Teori Leader Member Exchange didefinisikan sebagai dinamika hubungan atasan dan bawahan yang bersifat multidimensional (Liden; 1998). Atasan dapat memiliki hubungan yang dekat hanya dengan beberapa bawahannya, di mana hubungan yang terjalin merupakan hubungan kerja yang berkualitas tinggi. Namun disisi lain, ada juga atasan yang memiliki hubungan kerja yang jauh dengan bawahannya yang merupakan hubungan yang berkualitas rendah. Hubungan kerja atasan dan bawahan yang baik akan menimbulkan perasaan yang lebih baik satu sama lain, dimana hal tersebut akan dapat memunculkan perasaan nyaman dalam bekerja dan puas dengan supervisi yang dilakukan oleh atasan, sehingga akan berdampak pada penyelesaian tugas lebih baik dan akan memunculkan rasa puas terhadap hasil pekerjaan serta pekerjaan yang dijalankan, (Norhouse dalam Sarisusantini; 2012). Oleh karena itu Leader Member Exchange jika diterapkan dengan baik diharapkan akan dapat meningkatkan adanya rasa kepuasan kerja pada diri setiap pegawai, dengan demikian, muara

akhirnya akan berdampak pada tercapainya tujuan organisasi seperti yang diharapkan. Berdasarkan penelitian yang telah dihasilkan oleh peneliti sebelumnya dan adanya hubungan logis antar variabel maka :

H1 : Leader Member Exchange berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Hubungan Pemberdayaan dengan Kepuasan Kerja

Menurut Mowday (1982) pemberdayaan pegawai dalam segala aspek pekerjaan akan membuat pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaannya biasanya lebih tahan bekerja serta produktif dan berorientasi ke arah pencapaian tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan yang efisien dan efektif maka organisasi harus memperlakukan individu secara manusiawi dengan cara memberdayakan setiap pegawai yang ada.Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang memiliki andil dalam mendukung pencapaian sebuah tujuan organisasi. Pemberdayaan terhadap pegawai dengan pemberian wewenang sesuai tugas pokok dan fungsinya merupakan langkah yang dapat diambil untuk menumbuhkan rasa nyaman dalam bekerja. Pemberdayaan kepada seorang pegawai akan membuat pegawai tersebut berupaya secara maksimal mengeluarkan segala kemampuan yang dimilikinya untuk mengelola dan menyelesaikan pekerjaan dibawah kewenangannya, dengan demikian akan muncul rasa puas terhadap pekerjaan yang telah hasil dihasilkan sehingga nantinya akan terwujud rasa puas atas pekerjaan yang dijalani. Adanya pemberdayaan pada tiap pegawai diharapkan akan mampu mendongkrak kepuasan kerja pada setiap diri pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Arifudinetal(2018) bahwa pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkanhubunganantar variable dan hasil penelitian sebelumnyamakadirumuskan :

H2 : Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Hubungan Leader Member Exchange dengan Kinerja

Berdasarkan teori-teori yang ada dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki seorang pemimpin dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinanlah yang menentukan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggaran berbagai kegiatan terutama terlihat dalam berbagai kinerja pegawainya, hal tersebut dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien (Siagian; 2006). Leader Member Exchange dengan kualitas tinggi dapat dinyatakan dengan adanya hubungan antara pemimpin dan bawahan yang saling menunjangdalam pelaksanaan setiap pekerjaan dan memberikan hasil positif seperti kinerja yang lebih baik, kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Steerset al.1996).

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, sehingga dapat menunjukkan pada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi hanya mengerahkan seluruh pegawai saja tidak cukup, namun perlu adanya suatu dorongan agar setiap pegawai mempunyai minat yang besar terhadap pekerjannya. Kinerja merupakan sebuah nilai dimana seseorang apakah mampu untuk mengemban apa yang menjadi tanggung jawabnya dan sejauh mana dapat menyelesaikan apa yang menjadi tugasnya tersebut. Bukan hal yang mudah untuk menilai apakah ini merupakan kinerja yang baik atau bukan, dimana banyak faktor yang mempengaruhi dari kinerja itu sendiri. Peningkatan kualitas antara atasan dan bawahan menjadi salah satu faktor yang akan mendukung apakah kinerja itu akan bernilai baik ataupun sebaliknya, sehingga hubungan antara atasan dan bawahan perlu mendapat perhatian lebih karena akan menjadikan sebuah nilai tambah bagi kinerja ketika itu bisa saling bekerjasama dengan baik. Berdasar pada hal tersebut maka perhatian dan interaksi seorang pimpinan yang berjalan baik kepada bawahannyaakan menumbuhkan loyalitas,

dedikasi serta afiliasi yang baik pada setiap diri pegawai, sehingga akan tercipta peningkatan kualitas maupun kuantitas hasil pekerjaan, peningkatan efektifitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan setiap program serta pencapaian target pekerjaan sesuai yang diharapkan. Dengan demikian adanya hubungan interpersonal yang baik antara pimpinan dengan bawahan yang diwujudkan dengan Leader Member Exchangeyang baik akan berdampak pada peningkatan kinerja setiap pegawai yang ada.

Pada penelitian sebelumnya telah diperoleh hasil bahwa Leader Member Exchange berpengaruh positif terhadap Kinerja (Arsinta dan Harsono; 2002). Berdasarkan hal tersebut diatas dan hasil penelitian sebelumnya maka dirumuskan :

H3 : Leader Member Exchange berpengaruh positif terhadap Kinerja

Hubungan Pemberdayaan dengan Kinerja

Pemberdayaan karyawan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otoritas secara eksplisit dari manajer diatasnya (Mulyadi & Setyawan; 1999). Pada skala organisasi sederhana pendelegasian wewenang, kekuasaan diberikan oleh manajer kepada karyawan (Camat memberikan wewenang kepada staf kecamatan). Conger&Kanungo (1998) mendefinisikan empowermentsebagai sebuah proses meningkatkan diri (selfefficacy) antara anggota-anggota organisasi melalui kondisi-kondisi yang membantu perkembangan kekurangan wewenang/ketidakberdayaan melalui penghapusan kebiasaan-kebiasaan formal maupun informal organisasi dalam menyampaikan informasi yang tepat.

Ketika pegawai kecamatan diberdayakan dengan diberikannya wewenang, untuk merencanakan dan mengendalikan serta membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan harapan-harapan akan peningkatan keyakinan diri. Langkah pemberdayaan memungkinkan anggota dalam organisasi merasa bahwa mereka mampu mengerjakan tugas mereka dengan baik, memiliki kompetensi lebih serta menumbuhkan rasa memiliki kewenangan atas tugas pokok dan fungsinya. Adanya kepercayaan yang diberikan kepada seorang pegawai tersebut akan menumbuhkan rasa tanggungjawab lebih sehingga pegawai tersebut akan berupaya secara maksimal dengan kompetensi yang dimiliki dan tergerak untuk menciptakan inovasi-inovasi baru penyelesaian pekerjaannya. Adanya pemberdayaan pada setiap pegawai akan dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian Putri dan Ardhana (2016) bahwa pemberdayaan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hubungan logis antar variabel dan hasil penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan :

H4 : Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap Kinerja.

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja

Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk memperoleh dan mempertahankan kepuasan masyarakat adalah dengan mempertahankan sekaligus meningkatkan kinerja pegawai. Mempertahankan sekaligus meningkatkan kinerja pegawai agar tetap baik merupakan hal yang selalu diupayakan oleh instansi pemerintah.

Menurut Muslih (2012) bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang mendorong pegawai lebih giat bekerja dan sekaligus sebagai motivasi dalam bekerja maka sangat penting bagi pengelola organisasi untuk memperhatikan kepuasan kerja pegawai agar tercapai efisiensi dan efektifitas organisasi melalui karyawan yang puas dan berkinerja tinggi. Abraham Carmeli,Anat Freund (2004) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja, pegawai yang mencapai kepuasan kerja akan bekerja dengan lebih giat, sehingga akan mencapai hasil kerja yang lebih tinggi.

Hubungan logis antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai dikemukakan oleh Robbins (2006) yang menyatakan bahwa pegawai yang puas akan mampu meningkatkan kinerja dan kesetiaan, adanya peningkatan kepuasan kerja pada pegawai tentu berdampak pada kinerja yang ditunjukkannya. Dessler dalam Handoko

(2001) mengemukakan ada perbedaan antara pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi dengan pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang rendah. Pegawai yang memiliki kepuasan dalam bekerja cenderung memiliki catatan kehadiran dan ketaatan terhadap peraturan lebih baik. Pegawai ini juga biasanya memiliki prestasi yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki kepuasan dalam pekerjaannya.

Hal ini sejalan dengan penelitian Rizqi et al (2015) bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkanhubungan logis antar variable danpenelitian sebelumnyamakadirumuskan :

H5 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi merupakan jumlah keseluruhan dari subyek penelitian (Arikunto; 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai di lingkungan Kecamatan Semarang Timur Kota Semarang, dimana pegawai dimaksud memiliki tingkat pendidikan minimal adalah SMA yaitu sebanyak123 orang.

Sampel merupakan sebagian yang dapat mewakili subyek yang akan diteliti (Arikunto; 2006). Sedangkan menurut Sugiyono (2010) sampel merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Pada penelitian ini metode yang digunakan dalam penentuan sample penelitian dilakukan dengan metode sensus yaitu pengambilan sample secara keseluruhan pada jumlah populasi, dengan demikian jumlah responden yang akan menjadi sample pada penelitian ini berjumlah 123 responden.

Uji Instrument

Pada penelitian ini dilakukan uji terhadap instrumen penelitian, hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan intrumen penelitian yang sesuai sehingga dihasilkan data penelitian yang terukur dan sesuai dengan kaidah-kaidah dalam penelitian. Pengujian terhadap instrumendilakukan dengan 2 (dua) metode uji yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

Metode uji validitas pada penelitian ini menggunakan analisis faktor, dengan melihat hasildari perhitungan menggunakan program statistik SPSS 23 for Windows. Pengukuran terhadap kelayakan variabel dengan mengukur angka KMO (Kaiser Meyer-Olkin) yang muncul. Variabel dinyatakan layak jika mempunyai angka KMO lebih besar dari 0,5 serta taraf signifikan lebih kecil dari 0,05 (Santoso; 2002), sedangkan item pertanyaan dalam kuesioner dikatakan valid jika Loading Factor (Component Matrix) > 0,4 (Ghozali; 2013).

Reliabilitas mempunyai tujuan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur memiliki derajat stabilitas, konsistensi, daya prediksidan akuarasi artinya bahwa pengukuran yang memiliki nilai reliabilitas tinggi akan memberikan akurasi yang lebih baik. Pengujian reliabilitas pada penelitian ini menggunakan Coeficient Croanbach's Alpha yang menunjukkan seberapa jauh item-item dalam penelitian saling berkorelasi. Nilai suatu instrument dikatakan reliabel jika memiliki nilai croanbach's alpha > 0,7 (Ghozali; 2013).

Analisis Regresi Berganda dan Uji Mediasi

Dalam penelitian ini digunakan pengujian hipotesis dengan uji statistik regresi berganda yang pada dasarnya bertujuan untuk mengetahui apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh baik secara bersama-sama ataupun secara parsial terhadap variabel dependen/terikat.Sedangkan uji mediasi dilakukan dengan membandingkan antara pengaruh langsung dan tidak langsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Diskriptif Responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa pada Kecamatan Semarang Timur Kota Semarangpegawai didominasi oleh jenis kelaminpria sebanyak 77 responden (62,2%).

Diskriptif Responden berdasarkan usia diketahui bahwa jumlah pegawai didominasi oleh pegawai pada kelompok usia 50 – 58 tahun sebanyak 56 pegawai (45,5%), sedangkan pegawai dengan kelompok usia 40-50 tahun

mempunyai frekuensi terendah yaitu sebanyak 18 pegawai (14,6%).

Diskriptif Responden Berdasarkan Pendidikandiketahui bahwa mayoritas responden berpendidikan S-1sebanyak 66 responden (53,7%). Hal lain menunjukkan bahwa pada Kecamatan Semarang Timur kota Semarang pegawai dengan pendidikan S-2 masih sangat sedikit hanya sebanyak 3 responden (2,4%).

Diskriptif Responden Berdasarkan masa kerja diketahui bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja 1–10 tahunsebanyak 59 responden (48%), sedangkan responden dengan masa kerja lebih dari 30 tahun menduduki jumlah yang paling sedikit hanya sebanyak 14 responden (11,4%).

Deskripsi Variabel

Deskripsi terhadap variabel penelitian diperlukan agar dapat diketahui tanggapan responden terhadap pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Adapun hasil deskripsi variabel-variabel penelitian adalah sebagai berikut :

Deskripsi Variabel Leader Member Exchange (LMX)

Menunjukkan bahwarata-rata jawaban dari responden pada variabel Leader Member Exchangesebesar 2,399267. Nilai minimum pada angka 1, sedangkan untuk nilai maksimum berkisar pada angka 4 sampai 6. Berdasarkan nilai yang disajikan pada tabel dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden memberikan jawaban sebesar 2,399267 yang berarti bahwa tidak setuju terhadap indikator Leader Member Exchange.

Pada variabel Leader Member Exchange ini nilai terendah terdapat pada indikator pertanyaan X1.9 sebesar 1.8699 mengenai kesediaan membantu pelaksanaan program yang telah dirancang oleh atasan. Hal ini mengandung arti bahwapada organisasi belum terwujudkan sinergi antara pimpinan dan bawahan dalam pelaksanaan program kerja yang telah dicanangkan. Kedekatan interpersonal yang ada hanya sebatas interaksi sosial dalam lingkungan kerja saja, namun bawahan cenderung masih kurang memahami arah program kerja yang telah dicanangkan oleh pimpinan. Nilai tertinggi terdapat pada indikator X1.3 sebesar 2.7154 mengenai adanya rasa simpati dari atasan terhadap bawahannya. Hal ini menunjukkan bahwa pada Kecamatan Semarang Timur Kota Semarang terdapat kedekatan emosional dari atasan terhadap bawahannya.

Deskripsi Variabel Pemberdayaan

Diketahui bahwa rata-rata jawaban dari responden pada variabel Pemberdayaan sebesar 2,134138. Nilai minimum adalah 1, sedangkan untuk nilai maksimum pada angka 4 hingga 5. Berdasarkan nilai yang disajikan pada tabel dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden memberikan jawaban sebesar 2,134138 yang berarti bahwa tidak setuju terhadap indikator Pemberdayaan.

Pada variabel Pemberdayaannilai terendah terdapat pada indikator pertanyaan X2.7 sebesar 1.9512mengenai kemampuan untuk menentukan metode dalam bekerjaartinya bahwa mayoritas pegawai yang ada bekerja hanya berdasarkan kebiasaan serta rutinitas saja, sehingga belum muncul inovasi metode kerja terbaik untuk mengatasi permasalahan yang ada serta meningkatkan kualitas pelayanan.Nilai tertinggi terdapat pada indikator X2.2sebesar 2,3333 mengenai perasaan bahwa pekerjaan yang dimiliki saat ini sangat berarti. Hal ini menunjukkan adanya rasa ketergantungan ataupun pengharapan atas pekerjaan yang dimiliki saat ini.

Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Menunjukkanmenunjukkan bahwa rata-rata jawaban dari responden pada variabel kepuasan kerja sebesar 2,2366. Nilai minimum berada pada 1, sedangkan untuk nilai maksimum berkisar angka 4 sampai 7. Berdasarkan nilai yang disajikan pada tabel dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden memberikan jawaban sebesar 2,2366 yang berarti bahwa tidak setuju terhadap indikator Kepuasan Kerja.

Pada variabel Kepuasan Kerja ini nilai terendah terdapat pada indikator pertanyaan Y1.9dan Y1.10 sebesar2.048mengenai kepuasan terhadap kerja tim dan kepuasan terhadap sikap kerja rekan satu tim. Hal tersebut memiliki arti bahwa dalam

menyelesaikan pekerjaan rasa ego masing-masing masih tinggi sehingga pada sesama anggota tim belum dapat menerima masing-masing kapasitas, kualitas ataupun peran dari setiap anggota tim, hal tersebut dapat menyebabkan iklim kerja yang buruk, sedangkan untuk nilai tertinggi terdapat pada indikator Y1.1sebesar 2.4634mengenai penerimaan gaji yang telah sesuai dengan harapan.

Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Diketahui bahwabahwa rata-rata jawaban dari responden pada variabel kinerja pegawaisebesar 2,102983. Nilai minimum pada angka 1, sedangkan untuk nilai maksimum berkisar pada angka 4 sampai 7. Berdasarkan nilai yang disajikan pada tabel dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden memberikan jawaban sebesar 2,102983 yang berarti bahwa tidak setuju terhadap indikator kinerja pegawai.

Pada variabel kinerja ini nilai terendah terdapat pada indikator pertanyaan Y2.10 sebesar1.9593mengenai supervisi dari atasan secara periodik artinya dalam pelaksanaan tugas ataupun program kerja kurang adanya supervisi dari atasan terhadap bawahan, jika ada masih belum dilaksanakan rutin secara periodik, mayoritas melakukan supervisi jika terdapat kendala berarti pada program kerja yang dilaksanakan ataupun adanya komplain dari masyarakat. Indikator tertinggi pada Y2.1 sebesar2.4146mengenai kecepatan kerja dalam setiap penyelesaian pekerjaan.

Pengujian Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Hasil uji validitas terhadap kuesioner yang diedarkan kepada 123 responden menunjukkan bahwa item pertanyaan variabel Leader Member Exchange(X1), Pemberdayaan(X2), Kepuasan Kerja (Y1), dan Kinerja Pegawai (Y2) memenuhi kecukupan sampel karena memiliki nilai KMO > 0,5. Berdasarkan Loading Factoryang dihasilkansemua item memenuhi syarat > 0,4 sehingga semua item dapat dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Dari uji Reliabilitas maka diperoleh hasil bahwa semua variable menghasilkan alpha cronbach > 0,7 sehingga semua instrumen pada variable dinyatakan Reliabel.

Analisis Regresi Berganda

Berdasarkan model matematis tersebut maka dapat diketahui hasil penelitian sebagai berikut :

Pada Model Regresi I Leader Member Exchange berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,273 dengan sig. 0,002. Nilai Beta positif, hal ini mengandung makna bahwa dengan semakin baik Leader Member Exchange maka menjadikan Kepuasan Kerja pegawai manjadi tinggi.

Pada Model Regresi I Pemberdayaanberpengaruh terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,244 dengan sig. 0,006. Nilai Beta positif, hal ini mengandung makna bahwa dengan kualitas Pemberdayaan yang baikmaka akanmenjadikan Kepuasan Kerja pegawai manjadi tinggi.

Pada Model Regresi II Leader Member Exchange berpengaruh terhadap Kinerja sebesar 0,306 dengan sig. 0,000. Nilai Beta positif, hal ini mengandung makna bahwa dengan Leader Member Exchange baik maka Kinerja pegawai akan menjadi lebih baik.

Pada Model Regresi II Pemberdayaan berpengaruh terhadap Kinerja sebesar 0,352 dengan sig. 0,000. Nilai Beta positif, hal ini mengandung makna bahwa dengan Pemberdayaan yangbaik maka Kinerja pegawai akan menjadi lebih baik.

Pada Model Regresi II Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja sebesar 0,274 dengan sig. 0,000. Nilai Beta positif, hal ini mengandung makna bahwa dengan tingginya Kepuasan Kerja maka Kinerja pegawai akan menjadi baik.

Uji Model

Dalam penelitian ini terdapat dua macam Uji Model yaitu Uji Koefisien Determinasi dan Uji f.

Koefisien determinasi

Nilai dari Adjusted R2 pada model I sebesar .158. Hal ini menunjukkan bahwa 15,8% variabel Kepuasan Kerja pegawai di Kecamatan Semarang Timur Kota Semarang dapat dijelaskan oleh variabel Leader Member Exchange dan Pemberdayaan, selebihnya

(100% - 15,8% = 84,2%) dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Pada model pengujian II nilai dari Adjusted R2 sebesar .458. Dari pengujian kedua dapat disimpulkan bahwa 45,8% kinerja pegawai di Kecamatan Semarang Timur Kota Semarang dapat dijelaskan oleh variabel Leader Member Exchange, Pemberdayaan dan Kepuasan Kerja, Sedangkan selebihnya (100% - 45,8% = 54,2%) dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Uji F

Pada model I nilai F hitung didapatkan nilai sebesar 12.412 dengan probabilitas 0,000< 0,005 maka variabel Leader Member Exchange dan Pemberdayaan secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pada uji regresi model II bahwa nilai F hitung didapatkan sebesar 35.428 dengan probabilitas 0,000 karena nilai probabilitas < 0,005 maka variabel Leader Member Exchange, Pemberdayaan serta Kepuasan Kerjasecara simultan mempengaruhi kinerja.

Uji Hipotesis

Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Uji hipotesis I bertujuan untuk menguji pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kepuasan Kerja. Nilai koefisien regresi positif sebesar 0.273 dengan nilai signifikasi sebesar 0.002 (< 0,05). Hal ini menunjukkan pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kepuasan Kerja adalah positif dan signifikan, dengan demikianhipotesis I diterima.

Pemberdayaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Uji hipotesis 2 bertujuan untuk menguji pengaruh Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja. Nilai koefisien regresi positif sebesar 0.244 dengan nilai signifikasi sebesar 0.006 (< 0,05). Hal ini menunjukkan pengaruh Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja adalah positif dan signifikan,dengan demikian hipotesis 2 diterima.

Leader Member Exchange (LMX) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja

Uji hipotesis 3 bertujuan untuk menguji pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kinerja. Nilai koefisien regresi positif sebesar 0.306 dengan nilai signifikasi sebesar 0.000 (< 0,05). Hal ini menunjukkan pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kinerja adalah positif dan signifikan, dengan demikianhipotesis 3 diterima.

Pemberdayaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja

Uji hipotesis 4 bertujuan untuk menguji pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja. Nilai koefisien regresi positif sebesar 0.352 dengan nilai signifikasi sebesar 0.000 (<0,05). Hal ini menunjukkan pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja adalah positif dan signifikan, dengan demikianhipotesis 4 diterima.

Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja

Uji hipotesis 5 bertujuan untuk menguji pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja. Nilai koefisien regresi positif sebesar 0.274 dengan nilai signifikasi sebesar 0.000 (<0,05). Hal ini menunjukkan pengaruh Kepuasan Kerjaterhadap Kinerja adalah positif dan signifikan, dengan demikian hipotesis 5 diterima.

Uji Mediasi

Uji Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji mediasi menggunakan sobel testmetode botstrapping diperoleh hasil bahwa pada Indirect Efect and Significance Using Normal Distribition nilai Sig. 0,0027 < 0,05 yang berarti bahwa Leader Member Exchange lebih efektif pengaruhnya secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Uji Efek Mediasi Kepuasan KerjaPada Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kinerja

Berdasarkan uji mediasi menggunakan sobel test metode botstrapping diperoleh hasil bahwa pada Indirect Efect and Significance Using Normal Distribition nilai Sig.0,0037 < 0,05 yang berarti bahwa kepuasan kerja memediasi pemberdayaan terhadap kinerja.

Pembahasan dan Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat membuktikan bahwa pengujian hipotesis 1 terbukti bahwa Leader Member Exchange berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakaukan oleh ArsintadianidanHarsono (2002), Ikhbar (2015), Dorothea (2012) dan Graenand Novak (1982) yang menyatakan hasil penelitian bahwa Leader Member Exchange berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Menurut Morrow (2005) Leader Member Exchange merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisor dengan karyawan yang akan mampu meningkatkan kualitas kerja keduanya. Perilaku pegawai terhadap organisasi kerjanya mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Perlakuan yang baik terhadap pegawai akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri pegawai untuk bisa berkorban bagi organisasinya. Selain itu, melalui perlakuan khusus yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi pegawai pada organisai kerjanya (Organ; 1998).

Kepuasan kerja menunjukkan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan sikap kepuasan tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja, seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan tersebut (Robins; 2009). Kepuasan dapat dirumuskan sebagai respon umum pekerja berupa perilaku yang ditampilkan oleh karyawan sebagai hasil persepsi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Seorang pekerja yang masuk dan bergabung dalam suatu organisasi mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu dan membentuk suatu harapan yang diharapkan dapat dipenuhi di tempatnya bekerja. Kepuasan kerja ini akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dan kenyataan yang didapatkan ditempat bekerja. Adanya hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dan bawahan sebagai bentuk positif dari Leader Member Exchange akan menciptakan kepercayaan diri pegawai serta sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya. Adanya sikap positif terhadap pekerjaan inilah yang merupakan salah satu indikasi bahwa telah terwujud kepuasan kerja pada diri setiap pegawai.

Pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, artinya semakin baik Pemberdayaan yang ada pada organisasi maka akan Semakin baik pula Kepuasan Kerja pegawai pada Kecamatan Semarang Timur Kota Semarang. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arifudin (2018), Suhairi (2013), Ma and Weng (2015) dan Laurern (2013) yang menyatakan hasil penelitian bahwa Pemberdayaan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Thomas dan Velthouse (1990) mendefinisikan pemberdayaan sebagai Pemberdayaan merupakan pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, tanpa harus mendapat otoritas secara eksplisit dari manajer diatasnya. Konsep pemberdayaan dari Thomas dan Velthouse ini dimanifestasikan dalam empat kognisi yang merefleksikan orientasi individu atas peran kerjanya arti (meaning), kompetensi (competence), pendeterminasian diri (self-determination), dan pengaruh (impact). Pemberdayaan merupakan salah satu cara pendekatan baru yang lebih bersifat bottom up karena dengan cara ini akan menumbuhkan kreatifitas dan inovasi secara mandiri dengan dukungan langsung dari pemberi wewenang.

Kepuasan dapat dirumuskan sebagai respon umum pekerja berupa perilaku yang ditampilkan oleh karyawan sebagai hasil persepsi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Kepuasan Kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006).

Seorang pekerja yang masuk dan bergabung dalam suatu organisasi mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat

untuk menunjukkan kompetensi, pengaruh, peranan dan kreatifitas serta inovasi yang dimiliki. Melalui Pemberdayaan sesuai dengan kompetensi setiap pegawai akan memenuhi keinginan, kebutuhan, hasrat pegawai dalam menunjukkan kapasitasnya dalam bekerja sehingga kesesuaian antara harapan pekerja dan kenyataan yang didapatkan ditempat bekerja. Dalam persepsi ini juga dilibatkan situasi kerja pegawai yang bersangkutan yang meliputi kondisi kerja serta pengakuan atas kometensi yang dimiliki. Selain itu di dalam persepsi ini juga tercakup kesesuaian antara kemampuan dan keinginan pegawai dengan kondisi organisasi tempat bekerja yang meliputi jenis pekerjaan, minat, bakat, penghasilan dan insentif. Tecapainya hal tersebut melalui metode Pemberdayaan yang sesuai akan meningkatkan Kepuasan Kerja pada setiap diri pegawai.

Pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa Leader Member Exchange berpengaruh positif terhadap kinerja, artinya semakin baik nilai Leader Member Exchange di Kecamatan Semarang Timur Kota Semarang akan meningkatkan kinerja pegawainya. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arius (2011),Xiaobei (2012) dan Martin (2013) bahwa Leader Member Exchange berpengaruh berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Liden (1998) mendefinisikan Leader Member Exchange sebagai dinamika hubungan atasan dan bawahan yang bersifat multidimensional, yang perwujudannya melibatkan empat dimensi utama, yaitu afeksi, kontribusi,dan loyalitas.

Brown (1995) mengartikan kinerja sebagai tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja merupakan perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi.

Adanya interaksi yang positif antara pimpinan dengan bawahan pada organisasi akan menciptakan adanya sinergi pada setiap lini, sehingga akan memaksimalkan afeksi, kontribusi serta loyalitas pegawai. Hal tersebut merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dari sudut pandang organisasional dan psikologis, sehingga dengan terciptanya Leader Member Exchange yang baik akan berdampak pada terciptanya peningkatan kinerja.

Hipotesis 4 menunjukkan bahwa Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja, artinya semakin baik Pemberdayaan di lingkungan Kecamatan Semarang Timur Kota Semarang maka akan meningkatkan kinerja pegawainya. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Ardhana (2016), Kariuki (2018), Mohapatral (2015) dan Ari Fadzilah (2006)bahwa Pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pemberdayaan memiliki dua pendekatan, yaitu pendekatan mekanistik ataudisebut juga pendekatan struktural atau manajerial dan pendekatan organik atau pendekatan psikologikal.Pendekatan pertama, yaitu pendekatan mekanistik, terfokus pada praktek manajemen pemberdayaan, yang mempercayai bahwa pemberdayaan adalah pendelegasian keputusan dengan batasan yang jelas, mendelegasikan tanggung jawab, dan berpegangan bahwa seseorang bertanggung jawab terhadap akibat yang telah dilakukan (Speitzer et al., 1997). Praktek manajemen pemberdayaan (empowering management practices) meliputi pendelegasian pembuatan keputusan dari level yang tinggi ke level organisasional yang lebih rendah, serta meningkatkan akses informasi dan sumberdaya untuk individu yang berada pada level rendah. Dalam pandangan struktural ini, secara rasional pegawai akan bertindak sebagai seorang yang diberdayakan melalui perubahan penting pada level struktural. Pegawai akan merasa lebih mempunyai kontrol secara personal tentang bagaimana melakukan pekerjaan, pegawai menjadi lebih menyadari tentang mekanisme dan konteks strategi pekerjaan yang dilakukan. Akhirnya, pegawai yang diberdayakan akan lebih bertanggung jawab terhadap hasil kinerjanya. Pendekatan kedua, pendekatan organik atau psikologikal, yang lebih memusatkan pada respon afektif dan kognitif dengan fokus utama pada perspektif

psikologi, yaitu memfokuskan pada motivasi intrinsik karyawan daripada praktek manajemen untuk meningkatkan kekuasaan (power) seseorang dalam organisasi (Speitzer et al., 1997).

Melalui penerapan pemberdayaan terhadap pegawai tersebut akan mewujudkan adanya tanggung jawab terhadap target kerja, pencapaian ataupun hasil kerja dengan kualitas kerja terbaik, sehingga dengan demikian akan berujung pada terciptanya peningkatan kinerja pegawai secara signifikan.

Pada pengujian hipotesis 5 diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya tinggi rendahnya kepuasan kerja akan mempengaruhi kinerja pegawai Kecamatan Semarang Timur Kota Semarang. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Leonando Rizqi (2015), Novita (2016), Pushpakumari (2008) dan Sherani et al (2016) yang menunjukkan bahwa. kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh tinggi rendahnya kepuasan kerja pada setiap diri pegawai.

Rivai dan Mulyadi (2010), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian dari pegawai tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. As'ad (2004), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins, 2008). Steve M. Jex (2002) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai "tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan.". Kepuasan kerja selalu berkaitan dengan sikap pegawai atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pegawai tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan. Bahwa pegawai yakin bahwa pekerjaannya menarik, merangsang, membosankan atau menuntut. Aspek perilaku pekerjaan adalah kecenderungan perilaku pegawai atas pekerjaannya yang ditunjukkan lewat pekerjaan yang dilakukan, terus bertahan di posisinya, atau bekerja secara teratur dan disiplin.

Robbins (2008) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaanya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Murpy dan Cleveland dalam Pasolong (2007:175) mengatakan bahwa, kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai dalam sebuah organisasi ditentukan oleh sikap dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya dan orientasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaanya tersebut.

Adanya aspek kognitif kepuasan kerja yang positif pada setiap diri pegawai akan membentuk kecenderungan perilaku yang baik oleh pegawai dalam menyikapi pekerjaannya, pegawai akan lebih di bertanggung jawab pada pekerjaannya, semakin berusaha mencapai target yang telah ditetapkan serta patuh terhadap sistem kerja yang ada, tidak menutup kemungkinan pula pegawai akan berinovasi untuk pencapaian kerja yang lebih baik. Berdasarkan hal tersebut maka peningkatan kepuasan kerja pada setiap diri pegawai akan dapat meningkatkan kinerja setiap pegawai.

SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Leader Member Exchange terbukti berpengaruh posistif terhadap kepuasan kerja pegawai, artinya semakin baikLeader Member Exchange akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
2. Pemberdayaan berpengaruh posistif terhadapkepuasan kerja pegawai, artinya semakin baikpemberdayaan akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
3. Leader Member Exchange terbukti berpengaruh posistif terhadap kinerja pegawai, artinya semakin baikLeader Member Exchange akan meningkatkan kinerja pegawai.
4. Pemberdayaanberpengaruh posistif terhadap kinerja kerja pegawai, artinya semakin baikpemberdayaan akan meningkatkan kinerja pegawai.

5. Kepuasan kerjapegawaiberpengaruh posistif terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi kepuasan kerja pegawai akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh Leader Member Exchangeterhadapkinerja
7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

As'ad, M. (1995). Psikologi Industri. Yogyakarta : *Lembaga Management YKPN*.

Chandra, B. K, (2008), Analisis Pengaruh Leader Member Exchange, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Mediasi (Studi Kasus Pada Kantor Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Pati)

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, *13*(3), 471-482.Davis, Keith dan Newstrom. 2000. Perilaku Dalam Organisasi, Edisi Ketujuh. Jakarta : Penerbit Erlangga.

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, *11*(3), 618-634.Dienesch,R.M dan Robert C. Liden. 1986. Leader Member Exchange, Model Of Leadership : A Critique and Further Development. Academy Of Management Review Vol 11 No 3.

Gibson, J. L., Ivancevich, J., & Donelly, J. H. (1997). Organization Behavior, Structure, Processes 5 th ed, Business Publication. *Inc, Texas*.

Greenberg, J.,& Baron, R. A. (1997) Behavior in Organization, 6 th Ed.,New York, NYC. Prentice, *Hall International*.

Istirokhanah, (2007), Analisis Pengaruh Leader Member Exchange, Motivasi dan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekertariat Daerah Kabupten Pati)

Robert, K., & Angelo, K. (2010). Organizational Behavior, Key Concepts, Skills, and Best Practices.

Luthan, F. (1998). Organisasi Behavior (Eight Edition).

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.

Mulyadi, & Setiyawan, (1999), Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, *Aditya Media Yogyakarta*

Organ, Denis. W. 1998. The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behaviour. In Research Organizational Behaviour. Vol 12 Barry M. Staw dan Lawrence L Cumming, Eds. Greenwich.

Polly, L. M. (2002). *Social exchange and customer service: The relationship between perceived organizational support, leader-member exchange, and customer service behavior*. Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College.

Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of applied Psychology*, *45*(1), 1.

Robbins, S. (2005). P. dan Mary Coulter. *Manajemen. Jakarta: PT INDEKS Kelompok Gramedia*.

Vanderberg, & Lance. (1992) *Organization Environment*, Homewood 12, Richard D Irwin.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, *40*(1), 82-111.

Kenneth, N. W., & Gary, A. Y. (2003). Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia. *Jakarta: PT Rineka Cipta*.

Widyatmoko, (2007), Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Pemberdayaan terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Tengah)

Zaleznik, A. (1986). Excerpts from managers and leaders: Are they different. *Harvard Business Review*, *54*.