

Jurnal Ekonomi dan Bisnis

www.jurnal.unikal.ac.id/index.php/jebi

PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE, KUALITAS KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI KANTOR BPKAD KOTA PEKALONGAN

Tegar Purba Pranantya¹, M. Shofiyuddin²

¹Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pekalongan

Alamat email penulis korespondensi¹

m.shofiyuddien@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article history:

Received: 21 November 2024

Received in revised form: 25 February 2025

Accepted: 03 March 2025

Available online: 17 March 2025

Keywords: *Leader Member Exchange, Work Quality, Organizational Culture, employee Performance*

The purpose of this research is to determine the influence of Leader Member Exchange, work quality and organizational culture on employee performance at the Pekalongan City Regional Revenue and Financial Assets Agency Office. This research uses quantitative research methods. The questionnaire data collection technique is by distributing questionnaires to 30 respondents, then carrying out further analysis of the multiple linear regression test data, then carrying out the t test and F test. The results of this research show that Leader Member Exchange has an effect on employee performance, work quality has no effect on employee performance and Organizational Culture influence employee performance, while Leader Member Exchange, Work Quality and Organizational Culture simultaneously influence employee performance.

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan unit sosial atau sekelompok manusia yang dengan sengaja dibentuk untuk mencapai sebuah tujuan (Etzioni, dalam Chen et al., 2007). Sebuah system yang komprehensif dibentuk sebagai kunci untuk menjalankan operasi organisasi dengan baik. Banyak sistem didesain hanya melibatkan beberapa pihak atau kerangka manajemen. Bagaimana kinerja yang baik di bawah system yang dibentuk serta kelayakan supervisor akan menjadi faktor yang krusial bagi kesuksesan organisasi (Chen et al., 2007).

Setiap organisasi berkepentingan terhadap kinerja terbaik yang mampu dihasilkan oleh rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi tersebut. Manajemen SDM merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah keterampilan dan keahlian, manajemen SDM juga berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik.

Kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diperlukan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan kinerja yang tinggi, karyawan akan berusaha sebaik mungkin untuk mengatasi dan memecahkan masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. Sebaliknya dengan kinerja yang rendah akan mudah menyerah terhadap keadaan bila mendapatkan kesulitan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehingga akan sulit untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja karyawan yang tinggi diperlukan

dalam pemerintahan. Kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh komunikasi. Seperti yang dikatakan Hovland dalam Effendy bahwa “Komunikasi adalah proses mengubah perilaku orang lain”.

Instansi Badan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Pekalongan adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pertama kali dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2008 tentang Satuan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah. SKPD ini merupakan gabungan dari Dinas Pendapatan Daerah, Bagian Keuangan Setda dan Bagian Aset Setda Kota Pekalongan. Tugas dan fungsi sesuai penjabarkan dalam Peraturan Walikota Pekalongan Nomor 86 Tahun 2018 Badan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kota Pekalongan memiliki tugas pokok yaitu pendukung Walikota dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik yang menjadi kewenangan daerah di bidang Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah. Dengan pentingnya peran BPKAD di Kota Pekalongan maka kinerja karyawan dituntut untuk memiliki *Leader Member Exchange*, Kualitas Kerja dan Budaya Organisasi yang baik dan profesional untuk melayani masyarakat.

Leader Member Exchange (LMX) dalam sebuah organisasi, memungkinkan untuk atasan dan bawahan memiliki hubungan yang berbeda. Pada lingkungan instansi BPKAD Kota Pekalongan, *leader member exchange* yang terjadi akan mengarah pada terjadinya hubungan antara pemimpin dengan bawahan yang menjadi pengikut. *LMX* merupakan peningkatan kualitas hubungan antara atasan dan bawahannya yang mampu meningkatkan kerja keduanya. Adanya hubungan yang baik dan hubungan yang buruk membuat *LMX* terbagi menjadi dua kelompok. Kepercayaan, sikap positif, dan loyalitas akan tercipta dari hubungan yang baik, namun pengaruh sebaliknya akan tercipta pada hubungan yang buruk (Morrow et al., 2005).

Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan dibutuhkan faktor pendorong yang harus diperhatikan, yaitu kualitas kerja. Kualitas kerja merupakan salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi Sumber Daya Manusia, dimana kualitas kehidupan kerja dalam organisasi sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan berkesinambungan.

Faktor yang tidak kalah penting yaitu budaya organisasi yang ada pada lingkungan kantor BPKAD Kota Pekalongan. Selain sebagai pembeda dalam sebuah organisasi atau sebagai identitas karyawan pada suatu organisasi, budaya organisasi juga penting untuk membentuk rasa dan mekanisme pengendalian untuk memberikan pelayanan dan percepatan bagi organisasi dalam mencapai tujuan dan target nya bersama.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hanif Taqiuddin pada Tahun 2018 menyebutkan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Dian Kartika pada Tahun 2016 menyebutkan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Muhammad Arya Dwiguna pada Tahun 2021 menyebutkan bahwa Kualitas kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Luhur Agung Bowo Leksono pada Tahun 2018 menyebutkan bahwa kualitas kerja berpengaruh tidak positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Rosyidah, Fadah dan Tobing pada Tahun 2018 menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mandri, Komara dan David pada Tahun 2018 yang membuktikan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Fenomena yang tampak pada karyawan di kantor BPKAD Kota Pekalongan berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala BPKAD Kota Pekalongan terkait leader member exchange, kualitas kerja dan budaya organisasi yaitu adanya jalinan hubungan kerja atasan dengan bawahan (leader member exchange) yang memiliki sifat yang berbeda atau unik pada diri karyawan yang masih kurang solid atau masih minim dapat dilihat dari cara mereka bersikap dalam bekerja. Kurang adanya keterikatan atau komunikasi antara karyawan dengan pimpinan. Kemudian untuk kualitas kerja, kemampuan dalam kerja di bidang masing-masing masih minim atau tidak maksimal dikarenakan kurangnya mengasah di bidang tersebut. Dan karena disebabkan ada beberapa hal yang membuat tidak maksimal dalam bekerja menjadikan kualitas kerja pada karyawan menjadi menurun. Selanjutnya budaya organisasi belum menunjukkan identitas pada seluruh kantor BPKAD Kota Pekalongan dikarenakan tugas dan pekerjaan terdapat pada masing-masing bidang pekerjaan sehingga saat ini budaya organisasi yang terbentuk hanya di masing-masing bidang bukan pada satu kesatuan utuh untuk satu kantor BPKAD Kota Pekalongan.

Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian tersebut dengan mengambil judul Pengaruh *Leader Member Exchange*, Kualitas Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor BPKAD Kota Pekalongan”.

MATERI DAN METODE PENELITIAN

Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata performance yang artinya hasil kerja atau prestasi kerja. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen (Abdurrahman et al., 2019). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Abdurrahman et al., 2019). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang karyawan, kemampuan dan minat atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2018) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi kepada ekonomi. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah berjalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi pada kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan banyak yang tidak mempunyai informasi tentang kinerja yang baik dalam organisasinya. Oleh karena itu diperlukan manajemen kinerja yang baik. Menurut Dessler dalam Wibowo 2018 yakni merupakan proses mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan.

Leader Member Exchange

Leader-Member Exchange (LMX) atau pertukaran pemimpin-anggota adalah konsep kepemimpinan dalam suatu organisasi dengan memusatkan perhatian pada hubungan khusus yang diciptakan pemimpin atau leader kepada setiap anggota atau bawahannya. Hubungan

yang baik ditandai dengan sikap positif, loyalitas, kesetiaan, rasa hormat dan kontribusi yang tinggi terhadap kinerja (Muhlisin, 2020).

Penekanan pada teori Leader-Member Exchange (LMX) adalah hubungan antara pemimpin dan pengikut, dimana pemimpin yang memperlakukan pengikutnya bukan hanya sebagai bawahan, tetapi sebagai rekan kerja akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan karyawan yang dipercaya sebagai rekan kerja karena terdapat unsur kepercayaan di dalam hubungan tersebut.

Menurut Setiadi (2017), *Leader-Member Exchange* (LMX) adalah kualitas hubungan pertukaran interpersonal antara leader dan anggotanya. Hubungan LMX yang tinggi ditandai dengan adanya persahabatan, kesetiaan, rasa hormat profesional dan adanya kontribusi, sedangkan hubungan LMX yang rendah ditandai kurang adanya persahabatan, kesetiaan, rasa hormat profesional dan kontribusi.

Menurut Morrow et al. (2005), *Leader-Member Exchange* (LMX) adalah peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun realitasnya, hubungan antara karyawan dan supervisi dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya.

Menurut Northouse (2021), *Leader-Member Exchange* (LMX) adalah salah satu pendekatan kepemimpinan yang unik dengan memusatkan perhatian pada hubungan yang khusus yang diciptakan pemimpin dengan setiap bawahannya.

Kualitas Kerja

Kualitas kerja berangkat dari pemikiran filsafat manusia, yang kemudian diambil sebagai suatu paradigma dalam sistem manajemen sebagai hakikat tentang manusia dalam melakukan aktivitas kerja. Hakikat bekerja merupakan suatu pemikiran yang dalam penerapannya di lingkup organisasi atau perusahaan dijabarkan sebagai model pengelolaan organisasi dan memperlakukan anggota organisasi atau tenaga kerja secara manusiawi. Artinya sebagai suatu filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi, dan manusia bukan sekedar bagian dari suatu sistem seperti mesin, yang apabila salah satu digerakkan maka yang lainnya bergerak layaknya gir, rantai, mur, sekrup, dan poros yang berputar. Namun manusia adalah pengendali mesin, mendesain dan merencanakan serta menghidupi proses dan sistem produksi sehingga hasil dari suatu pekerjaan memiliki makna dan daya tarik (daya jual) yang penting bagi manusia lain di luar sistem produksi (Soetjipto, 2017).

Menurut Dubrin dalam Suoetjipto (2017), *"Quality of Work Life is related to the degree to which the full range of human needs is met"*. Kualitas kehidupan kerja dapat diartikan sebagai derajat pemenuhan kebutuhan manusia (human needs) dalam suatu lingkungan kerja. Sedangkan menurut Nawawi (2008, p. 23) mengungkapkan bahwa *Quality of Work Life* (QWL) yakni perusahaan harus menciptakan rasa aman dan kepuasan dalam bekerja demi mewujudkan tujuan perusahaan. Senada dengan hal tersebut.

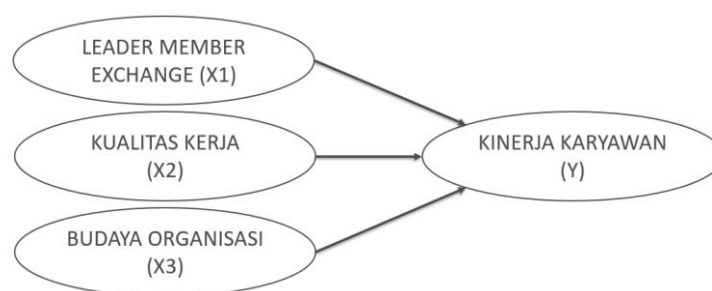
Kualitas kehidupan kerja pertama kalinya diperkenalkan dalam Konferensi Buruh Internasional pada tahun 1972, dan mendapat perhatian setelah United Auto Workers dan General Motor berinisiatif mengadopsi praktek kualitas kehidupan kerja untuk melakukan perbaikan dan pengembangan sistem kerja dalam organisasi perusahaan. Penerapan kualitas kehidupan kerja pada waktu itu dijabarkan dalam beberapa unsur pokok berupa: kepedulian

manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karir, penghasilan dan nasib karyawan dalam pekerjaan. Istilah kualitas kehidupan kerja pada awalnya dicanangkan untuk mengkonstruksi suatu rumusan yang menjelaskan bahwa setiap proses yang diputuskan manajemen perusahaan merupakan suatu tanggapan atas permasalahan yang merupakan keinginan dan harapan para tenaga kerja, hal tersebut dilakukan dengan membahas masalah dan menginteraksikan pandangan perusahaan dan karyawan ke tujuan yang sama, yaitu peningkatan kinerja perusahaan (Arifin, 2020).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukan dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi. Robbins (2001) menyatakan budaya organisasi adalah mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakannya organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Selanjutnya David (2004) menyatakan budaya organisasi adalah pola tingkah laku yang dikembangkan oleh suatu organisasi yang dipelajarinya ketika mengalami masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berpikir dan merasa

Kotter (2012) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki peran untuk meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan bentuk ideologi, fisiologi, asumsi dan nilai bersama yang diterapkan dan dikerjakan pada suatu perusahaan. Budaya organisasi suatu perusahaan berbeda dengan perusahaan lain yang dapat dijadikan ciri khas sebuah perusahaan. Kandula (2006) menyatakan buaday kuat merupakan kunci dari kinerja karyawan yang tinggi.



Gambar 1. Model Penelitian

Metodologi Penelitian

Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan metode sampel jenuh. Metode sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel. Dalam penelitian ini sampel yang akan diambil adalah seluruh karyawan dari Badan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kota Pekalongan yaitu 30 orang yang terdiri dari beberapa karyawan yang memiliki tugas atau fungsi yang berbeda.

Jenis Pengumpulan Data yang akan digunakan dalam penelitian adalah data primer. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah survei. Survei merupakan metode untuk mengumpulkan informasi mengenai pertanyaan-pertanyaan dari kelompok yang mewakili sebuah populasi. (Ghozali, 2009).

Uji kecocokan model digunakan untuk menguji apakah model regresi linier berganda cocok untuk menguji pengaruh antara variabel X (Leader Member Exchange, Kualitas Kerja dan Budaya Organisasi) sebagai variabel Independen terhadap Y (Kinerja karyawan) sebagai variabel dependen. Uji kecocokan model dengan menggunakan tabel anova atau uji F, model cocok untuk menguji pengaruh apabila nilai signifikansi $< 0,05$ (Suliyanto, 2011).

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t. Uji t digunakan untuk menguji apakah masing-masing variabel independen mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen. Hipotesis akan diuji dengan menggunakan tingkat signifikan sebesar 5 persen atau 0,05. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis akan didasarkan pada nilai probabilitas signifikansi. Jika nilai probabilitas signifikansi $< 0,05$ maka hipotesis diterima, dan jika nilai probabilitas signifikansi $> 0,05$ maka hipotesis ditolak (Umar, 2005).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji statistik sederhana yang sering digunakan untuk menguji asumsi normalitas adalah dengan menggunakan uji normalitas dari Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov $> 0,05$ menunjukkan bahwa data berdistribusi normal. Hasil uji normalitas Kolmogorov-Smirnov menunjukkan signifikansi Kolmogorov-Smirnov (0,093) $> \alpha$ 0,05, hal ini menunjukkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,52383540
Most Extreme Differences	Absolute	,148
	Positive	,084
	Negative	-,148
Test Statistic		,148
Asymp. Sig. (2-tailed)		,093 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

2. Uji Multikolonieritas

Apabila nilai tolerance $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 , maka dapat diartikan bahwa model regresi tidak terdapat multikolinearitas. Dari data yang diolah, diperoleh nilai tolerance masing-masing variabel (0.714, 0.483 dan 0.380) serta nilai VIF masing-masing variabel (1.400, 2.070, dan 2.630). Hasil tersebut dapat disimpulkan, karena nilai tolerance > 0.1 dan nilai VIF < 10 maka berarti semua variabel bebas yaitu Leader Member Exchange (X1), Kualitas Kerja (X2) dan Budaya Organisasi (X3) pada model yang diajukan dalam penelitian ini tidak ditemukan gejala-gejala multikolinearitas.

Tabel 2. Hasi Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5,600	4,557		1,229	,230		
LEADER MEMBER EXCHANGE	,464	,207	,381	2,242	,034	,714	1,400
KUALITAS KERJA	-,297	,192	-,320	-1,549	,133	,483	2,070
BUDAYA ORGANISASI	,590	,250	,551	2,363	,026	,380	2,630

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

3. Uji Heteroskedastisitas

Untuk mendeteksi ada tidaknya Heteroskedastisitas dapat digunakan uji glajser. Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa nilai signifikansi berada diatas level of signifance 5% yaitu variabel Leader Member Exchange (X1), Kualitas Kerja (X2) dan Budaya Organisasi (X3) memiliki nilai signifikansi berada di atas level level of signifance 0,05 (5%), sehingga dapat dikatakan variabel-variabel tersebut tidak terjadi heterokedastisitas.

Tabel 3. Hasil Uji Heterokedastisitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,459	2,479		,992	,330		
LEADER MEMBER EXCHANGE	-,009	,113	-,018	-,083	,934	,714	1,400
KUALITAS KERJA	-,202	,104	-,508	-1,932	,064	,483	2,070
BUDAYA ORGANISASI	,152	,136	,332	1,118	,274	,380	2,630

a. Dependent Variable: RES2

Analisis Regresi Linear Berganda

Dalam penelitian ini terdapat variabel yang terdiri dari tiga variabel bebas dan satu variabel terikat. Variabel bebas diantaranya, Leader Member Exchange (X1), Kualitas Kerja (X2) dan Budaya Organisasi (X3) sedangkan variabel terikatnya Kinerja Pelayanan (Y). Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh Leader Member Exchange, Kualitas Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan.

1. Uji Hipotesis (Uji t)

Berdasarkan hasil analisa data uji t dengan menggunakan alat analisa metode regresi linier berganda, dihasilkan sebagai berikut :

Tabel 4. Hasil Uji t
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,600	4,557		1,229	,230
LEADER MEMBER EXCHANGE	,464	,207	,381	2,242	,034
KUALITAS KERJA	-,297	,192	-,320	-1,549	,133
BUDAYA ORGANISASI	,590	,250	,551	2,363	,026

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Dasar Pengambilan Keputusan Uji t

1. Jika nilai sig < 0,05, atau t hitung > t table maka terdapat pengaruh variable X terhadap variable Y

2. Jika nilai sig > 0,05, atau t hitung < t table maka tidak terdapat pengaruh variable X terhadap variable Y

$$t \text{ tabel} = t(a/2; n - k - 1) = t(0,05/2; 30 - 5 - 1) = t(0,025; 24) = 2,064$$

Pengujian Hipotesis

- **Pengujian H1**, Diketahui nilai sig untuk pengaruh X1 terhadap Y adalah sebesar 0,034 < 0,05 dan nilai t hitung 2,242 > 2,064, sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 diterima yang berarti terdapat pengaruh positif X1 terhadap Y.
- **Pengujian H2**, Diketahui nilai sig untuk pengaruh X2 terhadap Y adalah sebesar 0,133 > 0,05 dan nilai t hitung -1,549 < 2,064, sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 ditolak yang berarti tidak terdapat pengaruh X2 terhadap Y.
- **Pengujian H3**, Diketahui nilai sig untuk pengaruh X3 terhadap Y adalah sebesar 0,026 < 0,05 dan nilai t hitung 2,363 > 2,064, sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 diterima yang berarti terdapat pengaruh positif X3 terhadap Y.

2. Uji Hipotesis (Uji F)

Berdasarkan hasil analisa data uji F dengan menggunakan alat analisa metode regresi linier berganda, dihasilkan sebagai berikut :

Tabel 5. Hasil Uji F
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	58,027	3	19,342	7,468	,001 ^b
	Residual	67,340	26	2,590		
	Total	125,367	29			

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

b. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISASI, LEADER MEMBER EXCHANGE, KUALITAS KERJA

Dasar Pengambilan Keputusan Uji F

1. Jika nilai sig < 0,05, atau F hitung > F table maka terdapat pengaruh variable X terhadap variable Y
2. Jika nilai sig > 0,05, atau F hitung < F table maka tidak terdapat pengaruh variable X terhadap variable Y

$$F \text{ table} = F(k; n - k) = F(5; 30 - 5) = F(5; 25) = 2,60$$

Pengujian H4, Nilai signifikansi untuk pengaruh X1, X2 dan X3 secara simultan terhadap Y adalah sebesar 0,001 < 0,05 dan nilai F hitung 7,468 > F tabel 2,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa H4 diterima yang berarti terdapat pengaruh positif X1, X2 dan X3 secara simultan terhadap Y.

3. Koefisien Diterminasi

Berdasarkan hasil analisa data pengujian koefisien diterminasi dengan menggunakan alat analisa metode regresi linier berganda, dihasilkan sebagai berikut :

Tabel 6. Hasil Uji Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,680 ^a	,463	,401	1,60935

a. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISASI, LEADER MEMBER EXCHANGE, KUALITAS KERJA

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Berdasarkan output di atas diketahui nilai R Square sebesar 0,463, hal ini mengandung arti bahwa pengaruh variabel X1, X2 dan X3 secara simultan terhadap variabel Y adalah sebesar 46,3%.

Pembahasan

1. Secara statistik Leader Member Exchange mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 pada penelitian ini diterima karena nilai signifikansi $< 0,05$. Hipotesis ini mempresentasikan adanya Leader Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan diterima. Hal ini ditunjukkan bahwa nilai signifikansi $0,034 < 0,05$ dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan semakin tinggi Leader Member Exchange akan semakin meningkatkan Kinerja Karyawan.
2. Secara statistik Kualitas Kerja mempunyai pengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pada penelitian ini ditolak karena nilai signifikansi $> 0,05$. Hipotesis ini mempresentasikan adanya Kualitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan diterima. Hal ini ditunjukkan bahwa nilai signifikansi $0,133 > 0,05$ dengan demikian hipotesis 2 yang menyatakan semakin tinggi Kualitas Kerja akan semakin menurun Kinerja Karyawan.

Secara statistik Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 pada penelitian ini diterima karena nilai signifikansi $< 0,05$. Hipotesis ini mempresentasikan adanya Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan diterima. Hal ini ditunjukkan bahwa nilai signifikansi $0,026 < 0,05$ dengan demikian hipotesis 3 yang menyatakan semakin tinggi Budaya Organisasi akan semakin meningkatkan Kinerja Karyawan.

SIMPULAN

Berdasarkan kesimpulan dan data yang diperoleh mengingat variabel Kualitas kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan maka sebaiknya untuk terus meningkatkan Kualitas Kerja seluruh Karyawan BPKAD Kota Pekalongan, sedangkan untuk Leader Member Exchange dan Budaya Organisasi untuk diperdalam lagi agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini membuktikan bahwa bukti empiris mengenai pengaruh leader member exchange dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sehingga diperlukan pembahasan lebih lanjut mengenai variabel tersebut untuk meningkatkan kinerja.

Ada variabel yang berpengaruh negatif tidak signifikan (pada variabel kualitas kerja) secara statistik sehingga diperlukan penelitian selanjutnya secara kualitatif untuk menggali lebih lanjut dalam variabel tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Dubrin, A. J. (1994). *Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness*. New Jersey: Prentice Hall.
- Effendy, O. U. (2003). *Ilmu. Teori dan Filsafat Komunikasi*, Bandung : Citra Aditya Bakti
- Effendy, O. U. (2006). *Hubungan Manusia dan Hubungan Masyarakat*. Mandar Mau, Bandung. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik* (6th ed.). Jakarta: PT. Indeks.
- Soetjipto, N. (2017). *Quality Work of Life Teori dan Implementasinya*. K-Media.
- Suliyanto. (2011). *Ekonometrika Terapan: Teori dan Aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Umar, H. (2005). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja* (5th, Ed.). Jakarta: Rajawali Pers.

JURNAL

- Abdurrahman, M. S., Purnomo, R., & Jati, E. P. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Otonom dan Internal Locus of Control Terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi. *Performance: Jurnal Personalia, Financial, Operasional, Marketing Dan Sistem Informasi*, 26(2), 66–76.
- Chen, C. H. V., Chang, W. C., & Hu, C. S. (2007). The Relationship between Leader-Member Exchange, Trust, Supervisor Support, and Organizational Citizenship Behavior — A Case Study of Nurses. *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia*, 692–697. Melbourne, Australia.
- Morrow, K. S., Benett, R. P., & Liden, R. C. (2005). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Psychology*, 81(1), 81–96.
- Muhlisin, M. (2020). *Gaya Kepemimpinan Dan Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Fikih Di Madrasah Aliyah Darut Taqwa Semarang*. Semarang: Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- Setiadi, R. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Radix Haircut Bandung*. Bandung: Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi-UNPAR.