



**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN  
PERUBAHAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi pada Sekretariat Jenderal DPR RI)**



**TESIS**

**UNIVERSITAS  
MERCU BUANA  
ROZANNA INDRAWARDANI  
55118120023**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2022**



**PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN  
PERUBAHAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**(Studi pada Sekretariat Jenderal DPR RI)**

**TESIS**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan  
Program Studi Magister Manajemen**

**ROZANNA INDRAWARDANI  
55118120023**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2022**

## ***ABSTRACT***

This study aims to find out and further analyze related to LMX, Organizational Culture, on Performance with Organizational Change as a Mediation Variable (Study at the Secretariat General of the DPR RI). The research method used today is quantitative research with a causal method. The research population of all employees of the Secretariat General of the DPR RI using probability sampling technique using the Proportionate Stratified Random Sampling technique with the slovin formula was found with a sample of 208 respondents. The data analysis method used SEM-PLS. The results showed that LMX had a positive and significant effect on organizational change. Organizational culture has a positive and significant effect on organizational change. LMX has no effect on employee performance. Organizational culture has a positive and significant effect on employee performance. Organizational Changes have a positive and significant effect on employee performance. Organizational change is able to mediate the effect of LMX on employee performance. Organizational Change Able to mediate the influence of Organizational Culture on employee performance. Suggestions to re-examine the relationship of Leader Member Exchange to Employee Performance at the Secretariat General of the DPR RI, considering that in this study the findings have a positive relationship but have no significant effect. Judging from the results of the employee performance variable explained by the leader member exchange variable, organizational culture and organizational change are only in the moderate/moderate category.

*Keywords: LMX, Organizational Culture, Organizational Change, Employee Performance.*

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis lebih lanjut terkait dengan LMX, Budaya Organisasi, terhadap Kinerja dengan Perubahan Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Sekretariat Jenderal DPR RI). Metode penelitian yang digunakan saat ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode kausal. Populasi penelitian seluruh pegawai Sekretariat Jenderal DPR RI dengan teknik pengambilan sampel *probability sampling* dengan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling* dengan rumus slovin ditemukan dengan jumlah sampel 208 responden. Metode analisis data menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan organisasi. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan organisasi. LMX tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Perubahan Organisasi berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Perubahan Organisasi mampu memediasi pengaruh LMX terhadap kinerja pegawai. Perubahan Organisasi Mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja Pegawai. Saran meneliti kembali hubungan *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Jenderal DPR RI, mengingat pada penelitian ini hasil temuannya memiliki hubungan positif namun tidak berpengaruh signifikan. Dilihat dari hasil variabel kinerja pegawai dijelaskan oleh variabel *leader member exchange*, budaya organisasi dan perubahan organisasi hanya dengan kategori moderat/sedang.

Kata Kunci: LMX, Budaya Organisasi, Perubahan Organisasi, Kinerja Pegawai.

MERCU BUANA

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh *Leader Member Exchange* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai dengan Perubahan Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Sekretariat Jenderal DPR RI)

Bentuk Tesis : Penelitian/ Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Rozanna Indrawardani

NIM : 55118120023

Program : Magister Manajemen

Tanggal : September 2022

Mengesahkan

Pembimbing



(Dr. Indra Siswanti, M.M.)

MERCU BUANA

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister Manajemen



(Dr. Erna Sofriana Imaningsih, S.E., M.Si.)



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M.)

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Pengaruh *Leader Member Exchange* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai dengan Perubahan Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Sekretariat Jenderal DPR RI)

Bentuk Tesis : Penelitian / Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Rozanna Indrawardani

NIM : 55118120023

Program : Pascasarjana

Tanggal : 4 September 2022

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan surat keputusan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua Informasi, data dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 4 September 2022



SIPUTUH RIBU RUPIAH  
10  
METERAI  
TEMPEL  
2B1AJX334793500

(Rozanna Indrawardani)

## PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh

Nama : Rozanna Indrawardani  
NIM : 55118120023  
Program Studi : Magister Manajemen

dengan judul "**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN PERUBAHAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI(Studi pada Sekretariat Jenderal DPR RI)**", telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal 3/9/2022, didapatkan nilai persentase sebesar 25 %.

Jakarta, 4 September 2020

UNIVERSITY Administrator Turnitin  
MERCU BUANA

  
Arie Pangudi, A.Md

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul “Pengaruh *Leader Member Exchange* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Perubahan Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Sekretariat Jenderal DPR RI)”. Tesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Dr. Indra Siswanti, MM selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan, dan nasehat-nasehat yang bermanfaat demi terselesainya Tesis ini. Penyusunan Tesis ini juga tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Oleh karena itu, kesempatan ini penulis ingin berterima kasih pada semua pihak yang telah membantu penyusunan Tesis ini terutama kepada :

1. Dr. Harwikarya, M.T, selaku Plt. Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Erna Sofriana Imaningsih, S.E., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana.
3. Dr. Indra Siswanti, MM, selaku Dosen Pembimbing, Universitas Mercu Buana.
4. Dr. Lenny Christina Nawangsari. M.M, selaku Ketua Program Magister Manajemen dan Dosen Penguji, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
5. Dr. Farida Elmi, MM, selaku Ketua Ujian Sidang dan Dosen Penguji, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
6. Pejabat Sekretariat Jenderal DPR RI yang memberikan dukungan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan baik.
7. Bapak/ibu di Bagian Perencanaan Siti Atika, S.E., Dedy Bagus Prakasa, S.E., M.Ak., Ratna Puspita Sari, S.E., M.Ak dan Niyanti Anggitasari, S.E. dan teman di bagian perencanaan lainnya yang telah memberikan doa, masukan, dan dukungannya yang tiada henti.
8. Saya mengucapkan terima kasih kepada Dewi Pusporini, S.T.,M.E. untuk kesempatan yang diberikan penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan tesis.
9. Pegawai Sekretariat Jenderal DPR RI, yang telah bersedia menjadi responden pada penelitian ini.
10. Teristimewa, kedua orang tua tercinta Dr. Rusdi Ridwan dan Dra. Nining Indra Shaleh yang telah memberikan semangat, doa dan dukungan moral dan material yang tiada henti-hentinya kepada penulis serta memberikan banyak inspirasi dalam menyelesaikan Tesis ini.
11. Kepada kakak dan adik tercinta, Rani Purwanti Kemalasari dan Riki Kristomi AW, Reza Irawan dan Aprilia Novita Sari, yang telah memberikan semangat, doa dan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.
12. Kepada keluarga medan terima kasih untuk dukungan dan serta semangat, terutama untuk tante tercinta Rahmawati Ridwan dan Rini Lidiawati.

Penulis menyadari sebagai manusia biasa, bahwa penelitian ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman.



Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Selain itu, dengan segala ketulusan dan kerendahan diri, penulis memohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kelemahan dalam Tesis ini. Akhir kata, semoga Tesis ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya. Sekian,

Jakarta, 4 September 2022

**Penulis**



## DAFTAR ISI

Halaman

<i>ABSTRACT</i> .....	i
ABSTRAK.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERYATAAN.....	iv
LEMBAR PERYATAAN <i>SIMILARTY CHECK</i> .....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii

### **BAB I. PENDAHULUAN**

1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	13
1.3. Tujuan Penelitian.....	13
1.4. Kontribusi Penelitian.....	14

### **BAB II. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

2.1. Kajian Teori.....	16
2.1.1. Kinerja Pegawai.....	16
2.1.1.1. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	18
2.1.1.2. Tujuan Penilaian Kinerja.....	18
2.1.1.3. Kegunaan Penilaian Kinerja.....	19
2.1.1.4. Dimensi dan Indikator Kinerja.....	20
2.1.2. Perubahan Organisasi.....	21
2.1.2.1. Macam-macam Perubahan.....	23
2.1.2.2. Dimensi dan Indikator Perubahan Organisasi.....	24
2.1.3. <i>Leader Member Exchange</i> (LMX).....	27
2.1.3.1. Pengertian <i>Leader Member Exchange</i> .....	28
2.1.3.2. Dimensi dan Indikator <i>leader Member Exchange</i> .....	30
2.1.4. Budaya Organisasi.....	31
2.1.4.1. Karakteristik Budaya Organisasi.....	32
2.1.4.2. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi.....	33
2.2. Penelitian Terdahulu.....	35
2.3. Pengembangan Hipotesis.....	41
2.3.1. Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap perubahan Organisasi.....	41
2.3.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perubahan Organisasi.....	42
2.3.3. Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kinerja Pegawai.....	42
2.3.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja	

	Pegawai.....	43
2.3.5.	Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	45
2.3.6.	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap Kinerja dengan Perubahan Organisasi sebagai Variabel Mediasi.....	46
2.3.7.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Perubahan Organisasi sebagai Variabel Mediasi.....	47
2.4.	Kerangka Konseptual.....	48

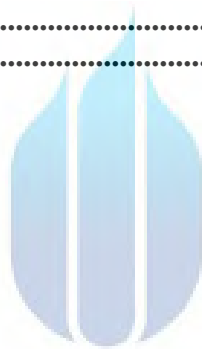
### **BAB III. METODE PENELITIAN**

3.1.	Desain Penelitian.....	49
3.2.	Definisi Dan Operasional Variabel.....	49
3.2.1.	Definisi Naratif .....	48
3.2.2.	Definisi Operasional Variabel .....	48
3.2.3.	Variabel Independen.....	51
3.2.3.1.	<i>Leader Member Exchange (LMX)</i> .....	51
3.2.3.2.	Budaya Organisasi .....	52
3.2.4.	Variabel Mediasi .....	53
3.2.4.1.	Perubahan Organisasi .....	53
3.2.5.	Variable Dependen .....	54
3.2.5.1.	Kinerja pegawai .....	54
3.3.	Populasi dan Sampling.....	54
3.3.1.	Populasi .....	54
3.3.2.	Sampel.....	56
3.4.	Metode Pengumpulan Data .....	58
3.5.	Metode Analisis Data.....	58
3.5.1.	Analisis Data Deskriptif .....	58
3.5.1.1.	Deskripsi Responden.....	58
3.5.1.2.	Deskripsi Variabel .....	59
3.5.2.	Analisis Dengan <i>SmartPls</i> .....	59

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	65
4.1.1.	Sejarah Organisasi .....	65
4.1.2.	Sumber Daya .....	66
4.1.3.	Tantangan Bisnis .....	69
4.1.4.	Kegiatan/ Fungsi Sekretariat Jenderal DPR RI.....	72
4.2.	Hasil Penelitian .....	73
4.2.1.	Analisis Deskriptif Responden.....	73
4.2.2.	Pengujian Model Pengukuran ( <i>Outer model</i> ).....	76
4.2.2.1.	Uji Validitas Konvergen.....	76
4.2.2.2.	Uji Validitas Diskriminan.....	80
4.2.2.3.	Uji Reliabilitas.....	83
4.2.3.	Pengujian Struktural Model ( <i>Inner Model</i> ).....	85

4.2.3.1. Uji koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	85
4.2.3.2. Uji <i>Goodness Of Fit Index</i> (GoF).....	86
4.2.3.3. pengujian F - Square ( $F^2$ ).....	86
4.2.3.4. pengujian <i>Path Coefficient</i> .....	88
4.2.3.5. Pengujian <i>Predictive Relevance</i> ( Q-Squared).....	89
4.2.3.6. Uji Model Fit (Kesesuaian Model).....	90
4.2.3.7. Uji Hipotesis.....	90
4.7. Pembahasan.....	94
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>101</b>
5.1. Kesimpulan .....	102
5.2. Saran.....	103
5.2.1. Saran Manajerial.....	103
5.2.2. Saran Penelitian Selanjutnya.....	105
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>106</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>111</b>



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.2. Tabel Hasil Prasurvei.....	4
Tabel 1.2. Penilaian Kinerja Pegawai .....	7
Tabel 1.3. <i>Research GAP</i> .....	12
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu.....	35
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu Lanjutan .....	36
Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel.....	50
Tabel 3.2. Indikator LMX.....	51
Tabel 3.3. Indikator Budaya Organisasi.....	52
Tabel 3.4. Indikator Perubahan Organisasi.....	53
Tabel 3.5. Indikator Kinerja .....	54
Tabel 3.6. Komposisi PNS Setjen DPR RI.....	56
Tabel 3.7. Unit kerja terkait dengan Zona Integritas.....	57
Tabel 3.8. Pedoman Kategorisasi Rata-rata Skor Penelitian Responden .....	58
Tabel 4.1. Deskripsi Responden ASN Sekretariat Jenderal DPR RI.....	74
Tabel 4.2. Nilai <i>Outer Loading</i> Setiap Indikator Kesatu.....	77
Tabel 4.2. Nilai <i>Outer Loading</i> Setiap Indikator Kesatu Lanjutan.....	78
Tabel 4.3. Nilai <i>Outer Loading</i> Setiap Indikator Kedua.....	79
Tabel 4.3. Nilai <i>Outer Loading</i> Setiap Indikator Kedua Lanjutan.....	80
Tabel 4.4. Nilai <i>Cross Loading</i> .....	81
Tabel 4.5. Nilai <i>Fornell Larcker Criterion</i> .....	82
Tabel 4.6. Nilai <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	82
Tabel 4.7. Uji <i>Composite Reliability</i> .....	84
Tabel 4.8. Uji <i>Cronbach Alpha</i> .....	84
Tabel 4.9. Uji <i>R Square</i> .....	85
Tabel 4.10. Uji <i>F Square</i> .....	87
Tabel 4.11. Pengujian Predictive Relevance.....	89
Tabel 4.12. Hasil Model Fit.....	90
Tabel 4.13. Nilai Koefisien Jalur.....	91
Tabel 4.14. Hasil uji <i>indirect effect</i> variable independen terhadap variable dependen.....	94

## DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1.1. Survei Internal Organisasi di Sekretariat Jenderal DPR RI Tahun 2020.....	5
Gambar 2.1. Kerangka Konseptual.....	48
Gambar 4.1 . Struktur Organisasi.....	65
Gambar 4.2. Grafik Pegawai Aparatur Sipil Negara.....	67
Gambar 4.3. Jumlah Aparatur Sipil Negara.....	68
Gambar 4.4. Jumlah Tenaga Non Aparatur Sipil Negara.....	69
Gambar 4.5. Uji validitas konvergen pertama.....	77
Gambar 4.6. Uji validitas konvergen kedua.....	79
Gambar 4.7. Hasil kalkulasi inner model.....	88



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 SK Bimbingan.....	113
Lampiran 2 Berita Acara Kegiatan.....	114
Lampiran 3 SK Penetapan.....	115
Lampiran 4 lembar kuisisioner.....	121
Lampiran 5 data variabel LMX.....	124
Lampiran 6 data variabel Budaya Organisasi.....	130
Lampiran 7 data variabel Perubahan Organisasi .....	136
Lampiran 8 data variabel Kinerja Pegawai.....	143
Lampiran 9 nilai outer loading.....	148
Lampiran 10 Hasil Analisis <i>Outer Model</i> .....	149
Lampiran 11 Hasil Analisis <i>Inner Model</i> .....	150
Lampiran 12 Hasil <i>Similarity Index</i> (Turnitin).....	151

