

**THE EFFECT OF LEADER MEMBER EXCHANGE, CHANGE ORIENTED LEADERSHIP AND MANAGEMENT BY OBJECTIVE ON BSC-BASED PERFORMANCE MEASUREMENT WITH EMPLOYEE ENGAGEMENT AS VARIABLES MEDIATION**

**(Case study at PT Serasi Autoraya Semarang branch)**

**Ahmad Sahridlo<sup>1)</sup>, Leonardo Budi Hasiholan SE MM<sup>2)</sup>, Azis Fathoni SE MM<sup>3)</sup>**

<sup>1)</sup> Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

<sup>2), 3)</sup> Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

**ABSTRACT**

*Performance Appraisal Model using the BSC (Balance Score Card) at PT Serasi Auto Raya currently finds many obstacles in its implementation. This is related to several aspects of the leadership process namely the process related to human resource behavior in translating BSC implementation. Currently BSC is still very measurable in the system and has not been implemented from the initial process.*

*The variables of this study are Leader Member Exchange (X1), Change Oriented Leadership (X2), and Management By Objective (X3). This study aims to determine the effect of these three variables on BSC-based performance measurement with the level of Employee Engagement as mediation. This research is the 88 employees & External Customer of PT Serasi Autoraya by taking a sample using Purposive Sampling.*

*The results showed that Management By Objective Variable (X1) partially affected Employee Engagement (Y1) with t value (3,643 > 1,662) with Sig (.000), the effect of Change Oriented leadership (X2) partially had positive and significant effect on Employee Engagement (Y1) with t value (3,216 > 1,662) and sig (.002). But the Exchange Leader Member Variable (X3) partially has a negative and significant effect on Employee Engagement (Y1) with a value of t (1,752 > 1,662) with a sig value (0.083 > 0.05). While the influence of Employee Engagement Variable partially influences BSC (Y2) with t value (2,884 > 1,662) and sig. (.005).*

**Keywords : Performance Base on BSC, Leadership, Employee Engagement**

**ABSTRAK**

Model Penilaian Performance dengan Menggunakan Model BSC (Balance Score Card) saat ini di PT Serasi Auto Raya banyak ditemukan hambatan di implementasinya. Hal ini dikaitkan dengan beberapa aspek di proses leadership yakni proses yang berkaitan dengan perilaku Sumber daya manusia dalam menerjemahkan implementasi BSC. Saat ini BSC masih sangat terukur secara system dan belum terimplementasi dari proses awal.

Variable penelitian ini adalah Leader Member Exchange (X1), Change Oriented Leadership (X2), dan Management By Objective (X3). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui untuk mengetahui pengaruh Pengaruh ketiga variable tersebut terhadap pengukuran kinerja berbasis BSC dengan tingkat Employee Engagement sebagai mediasinya. Sampel penelitian ini adalah karyawan & External Customer PT. Serasi Autoraya yang berjumlah 88 responden. Dengan pengambilan sampel menggunakan Purposive Sampling.

Hasil Penelitian menunjukkan Variabel Management By Objective (X1) secara parsial berpengaruh terhadap Employee Engagement (Y1) dengan nilai t (3,643 > 1,662) dengan Sig (.000), pengaruh Variabel Change Oriented leadership (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement (Y1) dengan nilai t (3,216 > 1,662) serta sig (.002). Namun Variabel Leader Member Exchange (X3) secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Employee Engagement (Y1) dengan nilai t (1,752 > 1,662) dengan nilai sig (0.083 > 0.05). Sedangkan pengaruh Variable Keterikatan Pegawai / Employee Engagement ( Y1) secara parsial berpengaruh terhadap BSC (Y2) dengan nilai t (2,884 > 1,662) serta sig. (.005).

**Kata Kunci : Kinerja Berbasis BSC, Kepemimpinan, Keterikatan Pegawai**

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia saat ini memiliki pengaruh besar pada sebuah perusahaan dimana sekarang berada pada perubahan lingkungan bisnis yang sulit untuk diprediksi dan tidak lagi berada pada lingkungan bisnis yang stabil. Perusahaan harus lebih fleksibel tidak lagi bersikap kaku / organization rigidity (Soumodip Sarkar 2017). Kegiatan bisnis tidak lagi dijalankan berdasarkan aturan saja, melainkan juga dikendalikan oleh visi dan nilai. Oleh karena itu, memerlukan kemampuan sumber daya manusia yang dapat diandalkan, yang memiliki wawasan, kreatifitas, pengetahuan, dan visi yang sama dengan visi perusahaan sehingga hasil kinerja sesuai dan tepat sasaran. Berkaca di Tahun 2015 yang menjadi puncak bagi Volkswagen yang berhasil melampaui Toyota untuk menjadi yang terbesar sebagai pembuat mobil di dunia dan jauh di depan tidak terlepas rencana ambisius ditata oleh CEO perusahaan, Martin Winterkorn (Fortune, Sep/23/2015)

Dengan melakukan penilaian kinerja karyawan yang efektif, perusahaan mampu mengoptimalkan kompetensi karyawannya demi tercapainya tujuan perusahaan. Selain itu kinerja karyawan juga akan optimal karena karyawan akan termotivasi untuk berkinerja lebih baik lagi dari hari ke hari. Tujuan perusahaan pada umumnya adalah memperoleh sebesar – besarnya atau setidak – tidaknya mempertahankan kelangsungan hidupnya melalui aktivitas usahanya. Maka dari itu, perusahaan membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya didasari oleh pengukuran financial

saja, tetapi didasari pula oleh pengukuran non-financial.

Salah satu implementasi pengukuran Kinerja Perusahaan yang mendasari dua aspek tersebut adalah dengan metode Balance Score Card (BSC) yang mana muncul sebagai jawaban dari problematika klasik yang dihadapi organisasi di dalam mengimplementasikan strategi. Menurut Prof. Robert Kaplan dan Dr. David Norton menulis artikel pertama kali tentang BSC berjudul "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance" di Harvard Business Review (HBR) pada tahun 1992, Metode BSC adalah alat untuk mengimplementasikan strategi secara efektif Metode BSC membantu seluruh level jabatan dan bagian dalam organisasi untuk fokus kepada indikator kinerja utama (Key Performance Indicator/KPI) yang sepenuhnya disusun berdasarkan strategi organisasi. Setiap orang dan bagian memiliki KPI yang jelas di dalam upaya mewujudkan strategi organisasi secara bersama-sama.

PT Serasi Auto Raya Cabang Semarang sebagai anak Perusahaan PT Astra Internasional (AI) Jakarta sudah menggunakan Standard Pengukuran BSC sejak tahun 2002 yang digunakan secara on line. PT Serasi Autoraya Semarang menggunakan sistem BSC diotomasikan dengan menggunakan software BSC under SAP. Otomasi sistem manajemen kinerja ini memudahkan pimpinan organisasi memantau, mengelola, dan memberikan umpan balik kinerja karena tersedianya performance dashboard pada level Supervisor – Branch Manger Hingga Menjadi Pengukuran di Central Head Office.

Dengan otomatisasi, manajemen kinerja berbasis BSC ini akan menjadi lebih mudah dan lebih fokus dengan siklus waktu evaluasi kinerja yang relatif pendek karena sifatnya yang online dan realtime. Jadi, koreksi kinerja bisa dilakukan secara preventif, tidak menunggu sekian lama pasca kejadian. Bilamana ada target kinerja yang tidak tercapai, maka melalui sistem bisa dilakukan komunikasi intensif kepada pemilik KPI untuk mengatasi masalah tersebut. Tidak perlu menunggu tengah semester atau bahkan akhir tahun, di mana kinerjanya tidak bisa lagi diperbaiki.

Beberapa Model dan Variabel dari Metode Management by Objectives (MBO), Leader Member Exchange serta Change Change Oriented Leadership diharapkan menjadi sebuah variabel bagi model Penelitian untuk mengukur sejauh mana terjadi peningkatan Keterikatan Karyawan dalam mencapai optimasi sebuah jawaban atas kebutuhan perusahaan akan penilaian kinerja BSC yang efektif. Hal ini dikarenakan Pengukuran Kinerja Berbasis BSC ini berisi seperangkat standar yang menjadi target pencapaian setiap Indikator yang dapat diukur perkembangannya secara periodik. Standar ini menjadi sebuah acuan bagi perusahaan untuk mengetahui tingkat Kinerja dari masing masing karyawannya. Melalui tingkat Kinerja karyawan inilah perusahaan bisa menilai sejauh mana kinerja setiap karyawannya secara efektif.

### **Pengukuran Kinerja Berbasis BSC**

Ide tentang Balanced scorecard pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P.

Norton di Harvard Business Review tahun 1992 yang berjudul "Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance". Balanced Scorecard dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan. Dalam perkembangannya,

Balanced Scorecard kemudian dikembangkan untuk menghubungkan tolok ukur kinerja bisnis dengan strategi perusahaan. Menurut Mulyadi (2001:20) Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu (1) Kartu Skor (Scorecard) (2) berimbang (Balanced). Kartu Skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja hasil seseorang. Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai kegiatan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000).

### **Indikator Pengukuran Kinerja Berbasis BSC**

Metode balanced scorecard memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategi. Sasaran-sasaran strategi yang komprehensif dapat dirumuskan karena metode balanced scorecard (Kaplan dan Norton, 1992) menggunakan empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Ringkasan penjabaran dari keempat perspektif itu adalah sebagai berikut: 1. Financial perspective, memberikan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visinya. 2. Customer

perspective, memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan pelanggan beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. 3. Internal and Proses Business Perspective, memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. 4. Learning and Growth perspective, merupakan pemacu untuk membangun kompetensi personel, pra sarana sistem informasi dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, pelanggan, proses bisnis internal.

### **Pemahaman Management By Objective (MBO)**

Perencanaan kinerja adalah sebuah proses di mana pekerja dan manajer bekerja sama untuk menentukan apa yang seharusnya dilakukan oleh pekerja pada periode waktu tertentu yang akan datang, dan apa yang diformulasikan sebagai kinerja yang sukses. Bagian-bagian penting dari diskusi perencanaan kinerja adalah:

1. Mengidentifikasi bantuan yang akan disediakan manajer
2. Mengidentifikasi kendala-kendala yang menghambat pencapaian, serta cara-cara mengatasinya.
3. Mengembangkan pemahaman bersama tentang arti penting relatif dari tugas-tugas kerja (prioritas) dan tingkat kewenangan.

Dalam perencanaan kinerja dapat digunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran (Management By Objectives = MBO)”(Bacal, 1989:64-65).

Management By Objectives merupakan sistem manajemen yang memasukkan partisipasi dalam pengambilan keputusan, penyusunan tujuan dan umpan-balik sasaran. “Management By Objectives is a management system that incorporates participation in decision making, goal setting, and objective feedback”. (Kinicki & Kreitner, 2003:146) Partisipasi di sini melibatkan pimpinan dan bawahan. “This process involves having the employee meet with his or her immediate supervisor prior to the time period for which performance is to be assessed”. (Mello, 2002:307). Secara lebih jelas, dapat dinyatakan bahwa Management By Objectives adalah sebuah sistem penyusunan tujuan kolaboratif dari pucuk pimpinan hingga bawah. Sistem ini melibatkan para pimpinan dan bawahan dalam penyusunan tujuan dan dalam menilai kemajuan. “Management By Objectives (MBO) is a system of collaborative goal setting that extends from the top of an organization to the bottom. MBO involves managers and subordinates in setting goals and evaluating progress”. (Griffin & Ebert, 2006:262).

Berdasarkan rumusan pengertian di atas, maka sasaran yang disusun pada tingkat bawah, cocok dengan sasaransasaran yang berada di tingkat atas. “As a result, objectives set at a lower level are compatible with the objectives at higher levels”. (Harvey & Bowin, 1996:146).

Pemakaian konsep Management by Objectives dalam evaluasi kinerja dikemukakan pertama kali oleh Douglas Mc Gregor pada tahun 1957. Ia mengkritik evaluasi kinerja tradisional yang pada masa itu berfokus pada kepribadian dan

sifatsifat pribadi karyawan di dalam artikelnya. Ia menyarankan mengubah sistem tersebut dan menggunakan konsep Management by Objectives. Penilaian kinerja karyawan dengan metode Management by Objectives mewajibkan karyawan untuk menyusun konsep target jangka pendek dan kemudian mendiskusikannya dengan manajer. Jika diterima oleh manajernya, target tersebut menjadi tolok ukur penilaian kinerja karyawan tersebut.

MBO adalah suatu pendekatan yang terorganisir dan sistematis yang menjadikan manajemen fokus kepada sasaran kerja dan pencapaian hasil terbaik yang mungkin tercapai dari sumber daya yang tersedia. MBO bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan merumuskan tujuan organisasi dan sasaran kerja karyawan yang berada di dalamnya. Idealnya, karyawan akan mendapatkan masukan yang kuat untuk mengidentifikasi sasaran kerja, waktu realisasi, target, dan perkiraan output target. MBO mengikutsertakan on going tracking dan umpan balik ke dalam proses pencapaian sasaran kerja (Arki Rifazka : 2009) .

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

Ivancevich, et al (2006) mengatakan bahwa leader member exchange(LMX) adalah pendekatan yang mengenali tidak adanya konsisten perilaku atasan kepada seluruh bawahannya. Atasan membina ikatan dan hubungan pribadi terhadap masing – masing bawahannya. Yukl (1998) menjelaskan bagaimana atasan dan bawahan mengembangkan hubungan saling mempengaruhi satu sama lain dan menegosiasikan peran bawahan dalam satu organisasi. LMX

tidak hanya melihat perilaku atasannya saja tetapi menekankan pada kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Robbins dan Judge (2008) membagi bawahan dalam dua kategori yaitu

1. In – group members Atasan berpendapat bahwa bawahan yang ada pada kategori ini adalah bawahan yang dapat diandalkan dalam berpartisipasi dan memberikan usaha yang lebih dari yang ditetapkan di gambaran pekerjaan (job description). Atasan akan memperlakukan bawahan dalam kategori ini sebagai bawahan yang memperoleh penilaian kerja yang lebih tinggi, pergantian yang lebih rendah, dan kepuasan kerja yang lebih baik karena hubungan ini memiliki kualitas hubungan yang tinggi.
2. Out – group members. Atasan berpendapat bahwa bawahan dalam kategori ini adalah bawahan yang melaksanakan tugas – tugasnya sesuai dengan gambaran pekerjaan formal mereka saja. Atasan akan memperlakukan bawahan dalam kategori ini sebagai bawahan yang memperoleh lebih sedikit waktu, lebih sedikit penghargaan darinya dan mendapatkan sedikit dukungan dari atasan karena hubungan ini memiliki kualitas hubungan yang rendah.

LMX atau Leader Member Exchange, menurut Casimir, dkk (2014) LMX adalah hubungan antara pemimpin dan pengikut mereka dalam suatu unit kerja organisasi. Menurut Liden, Sparrowe, Wayne (1997) LMX berkualitas tinggi ditandai dengan saling percaya, keinginan, rasa hormat

dan pengaruh timbal balik antara anggota pemimpin dan tim.

Menurut Kambu, dkk (2012) LMX berkualitas rendah memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) Interaksi atasan bawahan cenderung bersifat formal, karena itu seorang atasan akan menggunakan kekuasaan otoritas dalam mempengaruhi bawahannya, (2) Tingkat negosiasi peran yang rendah, (3) Atasan jarang berbicara dengan bawahan tentang efektivitas tugas, (4) Atasan jarang membantu bawahan tentang memberikan tugas yang berbeda. Teori pertukaran sosial sebagai bentuk LMX karena dianggap sebagai hubungan langsung antara pemimpin-tim (Suhermin, 2012).

Teori Leader-Member Exchange (LMX) menjelaskan tentang bagaimana pemimpin dapat mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda selama beberapa waktu dengan berbagai bawahan yang ada (Yukl, 1994). LMX berkaitan dengan sistem hubungan, termasuk beberapa komponen di dalamnya yang melibatkan kedua pihak (pimpinan dan bawahan) dalam hubungan dyad perilaku, berikut pola yang saling terkait di dalamnya (Scandura et al., 1986). Teori LMX sebelumnya disebut sebagai teori Vertical Dyad Linkage (VDL). Dikatakan demikian karena konsep yang digunakan mempunyai fokus pada proses timbal balik yang terjadi dalam dyad (dua bagian berupa kesatuan yang saling berinteraksi). Teori tersebut meneliti hubungan dengan arah ke bawah dan atas yang dibuat pemimpin serta memiliki implikasi bagi keefektifan serta kemajuan pemimpin dalam organisasi. Istilah vertikal dyad menunjukkan hubungan pemimpin dan bawahan saja.

Dasar pemikiran teori VDL adalah bahwa pemimpin biasanya menetapkan hubungan pertukaran istimewa dengan sejumlah bawahan yang dipercayainya dan berfungsi sebagai asisten. Hubungan pertukaran yang dibangun dengan bawahan lain selain yang dipercayainya akan berbeda secara substansial. Berdasarkan teori LMX, pimpinan mengembangkan suatu hubungan bersifat individual dan timbal balik yang berbeda pada masing-masing bawahan. Seorang pemimpin akan menciptakan beberapa kelompok yang berbeda satu sama lain dari bawahan yang ia pimpin.

Bawahan yang mempunyai hubungan kerja baik dengan kualitas hubungan tinggi disebut sebagai in group. Sedangkan bawahan yang mempunyai hubungan kerja buruk dengan kualitas hubungan rendah disebut sebagai out-group. Seorang bawahan dapat dikategorikan sebagai bawahan in-group bila bawahan tersebut mendapat atribut kepercayaan (trust), interaksi, penghargaan (respect), dan dukungan (sponsorship) dari atasannya. Sebaliknya seorang bawahan dapat dikategorikan sebagai bawahan out-group bila mendapat atribut kepercayaan (trust), interaksi, penghargaan (respect), dan dukungan (sponsorship) dengan tingkat rendah dari atasan mereka (Heneman et al., 1989). Hubungan pertukaran yang telah dibicarakan sebelumnya sebagai bentuk pengembangan oleh atasan akan diterima sebagai persepsi oleh bawahan dan sebaliknya, bentuk pertukaran oleh bawahan akan dipersepsi oleh atasan dan dikembangkan bawahan.

### **Change Orientation Leadership**

Pemimpin sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap jalannya organisasi, semestinya telah mempunyai banyak strategi dalam melaksanakan tugasnya antara lain dengan mensosialisasikan apa yang mereka harapkan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan sempurna. Banyak hal yang dituntut dari seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, namun pada hakekatnya perlu memperoleh gambaran yang jelas tentang diri seorang pemimpin. Seringkali terjadi salah persepsi tentang istilah pemimpin karena tidak semua orang dapat dikatakan sebagai pemimpin kelompok, karena seorang pemimpin memiliki ciri - ciri yang berbeda dengan yang bukan pemimpin.

Menurut Kartini Kartono (1994:181) pemimpin adalah seorang yang memiliki kelebihan sehingga dia memiliki kebebasan dan kewibawaan untuk menggerakkan, mengarahkan dan membimbing bawahan. Juga mendapatkan pengakuan serta dukungan dari bawahannya, sehingga dapat menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan menurut R.E. Byrd dan Block, dalam Abi Sujak, :1-2), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

Keterampilan dalam memimpin terdiri dari :

1. Pemberian Kuasa (empowerment) Yang dimaksud dengan pemberian kuasa adalah pembagian atau pemberian kuasa oleh pemimpin terhadap bawahannya.
2. Intuisi (intuition) Yang dimaksud dengan intuisi adalah keterlibatan manajer atau pimpinan dalam menatap situasi, mengantisipasi perubahan, mengambil resiko, dan membangun kejujuran
3. Pemahaman Diri (self understanding) Yang dimaksud dengan pemahaman diri adalah - kemampuan untuk mengenali kekuatan - kekuatan atau hal - hal yang positif yang ada pada dirinya dan kemampuan dalam menetapkan upaya mengatasi kelemahan yang ada pada dirinya.
4. Pandangan (vision) Yang dimaksud dengan pandangan adalah keterlibatan dirinya dalam mengimajinasi kondisi lingkungan yang berbeda - beda , serta dalam mengimajinasikan suatu kondisi untuk memperbaiki lingkungan organisasi.
5. Nilai Keselarasan (congruence value) Yang dimaksud dengan nilai keselarasan adalah kemampuan pimpinan dalam mengetahui dan memahami nilai — nilai yang berkembang dalam organisasinya, nilai - nilai yang dimiliki bawahannya, serta dalam memadukan dua nilai tersebut menuju organisasi yang efektif.

The Change-orientation leadership adalah gaya kepemimpinan yang tertarik dalam inovasi, kreativitas dan cara-cara baru untuk menyelesaikan tugas- tugas. Mau belajar dan beradaptasi untuk mengubah status-quo, pemimpin juga berani untuk mengambil risiko. Seseorang dengan gaya change orientation leadership memiliki kualitas sebagai seorang

visioner yang baik, seorang pemimpin didukung oleh keahliannya dalam membayangkan dan memberikan pemikiran dan rencana.

Kepemimpinan berorientasi perubahan merupakan kepemimpinan yang dilandasi oleh berbagai faktor terutama faktor eksternal. Jelaslah, perubahan lingkungan akan mengakibatkan tekanan pada organisasi untuk melakukan perubahan organisasional.

### **Employee Engagement**

Employee engagement merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu, (McLeod, 2009). David Guest, percaya hal ini sangat membantu untuk melihat employee engagement sebagai cara kerja yang dirancang untuk memastikan bahwa karyawan berkomitmen untuk tujuan dan nilai-nilai organisasi mereka, termotivasi untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi, dan pada saat yang sama agar mampu meningkatkan rasa kesejahteraan diri.

Organisasi yang engaged memiliki kekuatan dan nilai otentik, dengan bukti yang jelas dari kepercayaan dan keadilan yang didasarkan pada saling menghormati, di mana keduanya memiliki janji dan komitmen antara employer dan employee yang dipahami dan terpenuhi, (McLeod, 2009). Engagement didefinisikan sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikan dengan vigor, dedication, dan

absorption (Schaufeli, 2002 dalam Bresó, Schaufeli, & Salanova, 2010). Vigor dikarakteristikan dengan tingkat energi yang tinggi, resiliensi, keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan. Dedication ditandai dengan merasa bernilai, antusias, inspirasi, berharga dan menantang. Absorption ditandai dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas, (Schaufeli & Bakker, 2003). IES mendefinisikan employee engagement sebagai attitude positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Seorang karyawan yang terlibat menyadari konteks bisnis, dan bekerja dengan koleganya untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi.

Organisasi juga harus bekerja untuk mengembangkan dan memelihara engagement, yang membutuhkan hubungan dua arah yaitu antara employer dan employee, (Robinson, Perryman, dan Hayday, 2004). Dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh beberapa tokoh di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa employee engagement adalah sebagai sikap yang positif yang dimiliki karyawan dengan penuh makna, dan energi motivasi yang tinggi, resiliensi dan keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas yang disesuaikan dengan nilai dan tujuan organisasi.

#### **Dimensi Employee engagement**

Dimensi atau aspek-aspek dari employee engagement terdiri dari tiga (Schaufeli et al, 2003), yaitu:

- A. Aspek Vigor merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi

mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha 13 dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan (Schaufeli & Bakker, 2003).

- B. Aspek Dedication Aspek dedication ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor dedication yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan skor rendah pada dedication berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak

memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka (Schaufeli dan Bakker, 2003).

- C. Aspek Absorption Aspek absorption ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu disekitarnya, (Schaufeli & Bakker, 2003). Orang-orang yang memiliki skor tinggi pada absorption biasanya merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan.

## **METODE PENELITIAN**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh konsumen PT. Serasi Auto Raya Jateng yang berjumlah 51 orang yang pernah mendapat evaluasi secara internal maupun eksternal dari team HRD dalam penentuan KPI ( Key Performance Indicator Sedangkan Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi (Djarwanto, 2010). Sampel dalam penelitian ini adalah sensus, yaitu teknik sampel dengan menggunakan Populasi adalah sekelompok orang atau benda yang atau hal yang menjadi sumber pengambilan sampel yang memenuhi syarat-syarat tertentu yang berkaitan dengan masalah penelitian (Arikunto, 2011:135). Sampel diambil dari

Internal (Karyawan ) dan Eksternal ( Pelanggan). Total Sampel yang diambil adalah 88 orang

**Analisa Data** Analisis data merupakan salah satu cara digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel yang mempengaruhi variabel lain agar data yang dikumpulkan tersebut dapat bermanfaat maka harus diolah atau dianalisis terlebih dahulu sehingga dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Analisis Deskriptif digunakan untuk mendapatkan suatu gambaran mengenai responden dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini penulis akan membahas mengenai bentuk

sebaran jawaban responden terhadap seluruh konsep yang diukur. Dari sebaran jawaban responden selanjutnya akan diperoleh satu kecenderungan jawaban responden terhadap jawaban masing-masing variabel akan didasarkan pada nilai rata-rata skor jawaban yang selanjutnya akan dikategorikan.

2. Analisis Kuantitatif. Metode analisis ini dilakukan terhadap data yang diperoleh dari hasil jawaban kuesioner dan digunakan untuk menganalisis data yang berbentuk angka-angka dan perhitungan dengan metode statistic. Data tersebut harus di klasifikasikan dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel-tabel tertentu untuk memudahkan dalam menganalisis. Untuk itu akan digunakan program SPSS.

#### **Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

Pengujian dengan SPSS yang pertama dilakukan adalah uji validitas. Uji validitas daftar pertanyaan dilakukan dengan tujuan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

#### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh alat ukur dapat dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur konsisten apabila pengukuran dilakukan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (*reliabel*). Sebaliknya, bila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil

pengukuran yang diperoleh tidak konsisten dengan hasil sebelumnya maka alat ukur tersebut dianggap tidak *reliabel*.

#### **Uji Asumsi Klasik**

Pengujian ini dilakukan untuk menganalisis asumsi-asumsi dasar yang harus dipenuhi dalam penggunaan regresi yang meliputi uji normalitas, heteroskedastisitas, multikolinieritas.

#### **Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau penyebaran data statistik pada sumbu diagonal dari grafik distribusi normal (Ghozali, 2011). Pengujian normalitas dengan menggunakan teknik Kolmogorov Smirnov.

#### **Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas yaitu kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, nilai pelanggan. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas jika variabel bebas berkorelasi maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang

nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual pengamatan yang lain tetap, disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2011).

### Uji Regresi Linear Bertahap

Analisis regresi liner bertahap digunakan untuk menguji adanya variabel mediasi anatara variabel indenpenden dan variabel dependen (Ghozali, 2011). Analisis ini dilakukan dengan 2 tahap atau *Two Stage Least Square* (2SLS) yang terdiri dari 2 model.

Persamaan Sub Struktur I (Sawono, 2007) :

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Persamaan Sub Struktur II (Sarwono, 2007 )

$$Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 Y_1$$

Keterangan :

Y1 = Employee Engagement

Y2 = Kinerja Karyawan Berbasis BSC

1 = *Unstandardized Predicted Value* untuk Y1

a = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = Koefisien Regresi

X1 = Mangament By Objective (MBO)

X2 = Change Oriented Leadership (COL)

X3 = Leader Member Exchange

e = Kesalahan Estimasi Standar

## Pembahasan dan Hasil Pembahasan Uji Validitas Dan Reliabilitas

Uji reliabilitas MBO, Change Orientattion Leadership, Leader Member Exchange, Employee Engagement dan KPI base BSC dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Sedangkan dari hasil Analisa data dengan Regresi Berganda didapat perhitungan dengan menggunakan program SPSS dapat diketahui sebagai berikut :

1. Pengaruh MBOTerhadap Employee Engagement. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung untuk X<sub>1</sub> adalah 3,643 dan dengan menggunakan *level significance* (taraf signifikan) sebesar 5 % diperoleh t tabel sebesar 1,662 yang berarti bahwa nilai t hitung lebih kecil daripada nilai t tabel yaitu 3,643 > 1,662. Nilai signifikasi t lebih kecil dari 5 % (0,000), menandakan bahwa MBO (X<sub>1</sub>) mempunyai pengaruh yang positif terhadap Employee Engagement (Y<sub>1</sub>). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Ho diterima dan Ha ditolak, sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh yang positif antara MBO (X<sub>1</sub>) terhadap Employee Engagement (Y<sub>1</sub>) t dapat diterima.
2. Pengaruh Change Orientattion LeadershipTerhadap Employee Engagement. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung untuk X<sub>2</sub> adalah 3.216 dan 0.002 dan dengan menggunakan *level significance* (taraf signifikan) sebesar 5 % diperoleh t tabel sebesar 1,662 yang berarti bahwa nilai t hitung lebih besar

daripada nilai t tabel yaitu 3,216 > 1,662. Nilai signifikansi t lebih dari 5 % (0,002), menandakan bahwa Change Orientation Leadership (X<sub>2</sub>) mempunyai pengaruh yang positif terhadap Employee Engagement (Y<sub>1</sub>). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Ho diterima dan Ha ditolak, sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh yang positif antara Change Orientation Leadership (X<sub>2</sub>) terhadap Employee Engagement (Y<sub>1</sub>) dapat diterima.

3. Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Employee Engagement. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung untuk X<sub>3</sub> adalah 1.752 dan 0.083 dan dengan menggunakan *level significance* (taraf signifikan) sebesar 5 % diperoleh t tabel sebesar 1,662 yang berarti bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel yaitu 1.752 > 1,662. Nilai signifikansi t kurang dari 5 % (0,000), menandakan bahwa Leader Member Exchange (X<sub>3</sub>) mempunyai pengaruh yang positif terhadap Employee Engagement (Y<sub>1</sub>) namun tidak significant. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima, sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh yang positif antara Leader Member Exchange (X<sub>3</sub>) terhadap Employee Engagement (Y<sub>1</sub>) tidak dapat diterima.
4. Pengaruh Employee Engagement Terhadap KPI base BSC. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung untuk Y1 adalah 2.884 dan

0.005 dan dengan menggunakan *level significance* (taraf signifikan) sebesar 5 % diperoleh t tabel sebesar 1,662 yang berarti bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel yaitu 2.884 > 1,662. Nilai signifikansi t kurang dari 5 % (0,005), menandakan bahwa Employee Engagement (Y1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap KPI base BSC (Y2). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima, sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh yang positif antara Employee Engagement (Y1) terhadap KPI base BSC (Y2) dapat diterima

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh antara MBO dengan Employee Engagement. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel dan signifikansi t lebih dari 5 %.
2. Ada pengaruh antara Change Orientation Leadership dengan Employee Engagement. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel dan signifikansi t lebih dari 5 %.
3. Tidak Ada pengaruh antara Leader Member Exchange dengan Employee Engagement. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung lebih kecil daripada nilai t tabel dan signifikansi t kurang dari 5 %.
4. Ada pengaruh antara Employee Engagement terhadap KPI base

BSC. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel dan signifikansi t kurang dari 5 %.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan maka selanjutnya akan diberi beberapa saran sebagai berikut :

- a. Perlu penerapan penilaian kinerja karyawan dengan metode Management by Objectives secara tidak langsung akan memberikan keuntungan juga kepada perusahaan.
- b. Change Orientation Leadership perlu ditekankan pada aspek perubahan bentuk hubungan antara perubahan-pada kepemimpinan, kepuasan dan kinerja.
- c. Penekanan dua pihak bawahn dan Atasan untuk saling tukar komoditas barang atau jasa yang nilainya hampir setara. Hubungan ini bersifat saling tukar, masing-masing akan berusaha mencapai kepentingan yang saling menguntungkan
- d. Employee Engagement di Serasi Auto raya perlu Organisasi juga harus dikuatkan dengan hubungan dua arah yaitu antara *employer* dan *employee* dan ini adalah bentuk Sebagai sikap yang positif
- e. Penanganan KPI dalam BSC harus dikaitkan dengan pengetahuan semua pihak untuk mengetahui adanya peningkatan atau penurunan tingkat prestasi oleh karyawan maupun manajer dan dilakukan penilaian secara periodik

### DAFTAR PUSTAKA

- Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth. New York: Free Press.
- Armstrong dan Baron dalam Irham Fahmi. 2003. Manajemen Kinerja. Salemba Empat Jakarta.
- Almigo, N. (2004). Hubungan antara kepuasan kerja dengan produktifitas kerja karyawan. Jurnal Psyche, 1(1), 50-6).
- Kreitner Robert dan Kinicki Angelo, 2014, Perilaku Organisasi, Edisi 9, Buku ke-2, Jakarta: Salemba Empat
- Ancok, D. (2007). Outbound management training. Yogyakarta: UII Press.
- Angelica, D., Cahyani, R., dan Rosyid, A. Jakarta: Salemba Empat.
- Anoraga, P. (2005). Psikologi kerja. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Moorhead dan Griffin. 2013. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Rousseau, J.J. 2003. Ilmu Pendidikan. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., 1996, Balanced Scorecard, Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi, Alih Bahasa : Peter R. Yosi Pasla, 2000, Jakarta : Erlangga.
- Tosi, H.L., Rizzo, J.R. & Carrol, S.J., (1990). Managing Organizational Behavior. (2nd Edition). New York: Harper Collins Publihsers.
- Kotter, John P. (1996). Leading Change, Boston, Boston,

- Massachusetts, Harvard Business Press
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105–123. <https://doi.org/10.1080/13594329608414845>
- Maxwell, John C. 2004. *Berpikir Lain Dari Yang Biasanya (Thinking For A Change)*. Batam: Karisma Press.
- Evita, Siti Noni, Wa Ode Zusnita Muizu, dan Raden Tri Wahyu Atmojo. 2017. “Penilaian Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Manajemen by Objectives (Studi Kasus pada PT Qwords Company International),” 15.
- Liden, R.C., Sparrow, R.T., & Wayne, S.J. (1997), “Leader Membe Exchange Theory : the Past and Potencial for the Future”. In *Research in Personal and Human Resources Management*, by Gerrarl Farris (Ed). Jai Press, Greenwich Ct, 47-119.
- Meyer, H. (1980),”Self Appraisal Of Job Performance”, *Personnel Psychology*, Vol. 33, pp. 291-295
- Neuman, W.L. (2000), *Social Research Methods: Qualitative And Quantitative Approaches*; Allyn and Bacon, Fourth Edition, Singapore.
- Pearce, J.L., & Porter, L.W. (1986), “Employee Responses to Formal Performance Appraisal feedback, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 211-221.
- Pinder, C. C. (1984), *Work Motivation: Theory, Issue, and Application*. Scott, Foresman and Company, Illinois, London.
- Casimir, G., Waldman, D.A., Bartram, T., & Yang. S. (2014). Trust and the Relationship Between Leadership and Follower Performance: *Journal of Leadership & Orgnizational Studies*. 12 (3): 68-85.
- Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan*, Edisi Pertama, Jakarta : Salemba Empat.
- Hasibuan, Malayu SP. 2007. *Organisasi Dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soumodip Sarkar, *Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox of Secret of Success Organization . Journal Of Labor And Management in Development March (2017) Fortune edition , 23 September 2015*
- Australian National University (ANU), Volume 2, Number 1 (2001).
- Arki Rifazka1 Dkk - *Penilaian Performansi Kerja Account Manager Dengan Menggunakan Metode MBO (Management By Objective) dan Rich (Rank Inclusion In*

- Criteria Hierarchies) pada Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi 2009 (SNATI 2009) ISSN: 1907-5022 Yogyakarta, 20 Juni 2009
- Bejo, Siswanto, 2005. *“Manajemen Tenaga Kerja Indonesia pendekatan Administratif dan Operasional”*. Jakarta : Bumi Aksara Creswell W. John. 2016.
- Darmawan, Deni. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. Flippo, E.B. (2003).
- David. 2003. *Retailing Marketing Management*. 2th Edition. England, Endinburgh Gate: Pearson Educated Limited. Hasibuan,
- Drucker, Peter F, 2002. "Chapter 8:Management by Objectives and Self-Control". Martin Hinterseer, Zusammenfassung Kapitel 8. Mulyono, Sri, "Teori Pengambilan Keputusan", *Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta,1996*.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Progam IBM SPSS*. Semarang : Undip Gilbert,
- Haryanti, K. (2008). Tinjauan terhadap Leader Member Exchange (LMX) sebagai Salah satu teori leadership modern. *Psikodimensia, Kajian Ilmiah Psikologi*, 7(1), 26- 38.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi*. Edisi sepuluh. Penerjemah: Yuwono, V.A., dkk. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Manajemen Personalialia*. Jakarta: Erlangga. George, J.M. & Jones, G.R. 2005.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nurhayati, P. (2007). *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja*. Skripsi, tidak diterbitkan. Depok: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall. \_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_. 2003. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia. Saydam, Gouzali. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan. Mikro*. Jakarta : Panggabean, M. S. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*, cetakan kedua. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia. Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2012). *Perilaku organisasi*, buku 1 edisi 12. Penerjemah: *Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumu Aksara. Istijanto, (2006),
- Poerwadarminta, W.J.S. 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi III. Cetakan Kedua. Jakarta: Balai Pustaka.

- Research Desighn Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Robbins, S.P, & Judge, T. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia. \_\_\_\_\_,\_\_\_\_., & \_\_\_\_\_,\_\_\_\_. 2007.
- Robert & Angelo Kinicki. 2007. *Organizational Behavior.* New York: McGraw Hill
- Mustafa, Zainal. 2013. *Mengurai Variabel Hingga Instrumentasi.* Jogjakarta: Graha Ilmu.
- Wibowo, N. C. & Susanto, E. M. (2013). Pengaruh kualitas Leader Member Exchange (LMX) terhadap produktifitas kerja melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada PT. Nutrifood Surabaya. *Agora*, 1(1), 1-10.