

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kelapa sawit merupakan salah satu tumbuhan yang dapat tumbuh ditanah tropis Indonesia. Kelapa sawit adalah salah satu komoditas perkebunan yang memiliki peran yang cukup baik dalam pembangunan ekonomi Indonesia. Menurut Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, Indonesia merupakan penghasil kelapa sawit terbesar di dunia. Dengan adanya industry kelapa sawit di Indonesia telah menyediakan lapangan pekerjaan sebesar 16 juta tenaga kerja.

Menurut data yang diperoleh Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, produksi minyak sawit dan inti sawit pada tahun 2018 tercatat sebesar 46,68 juta ton, yang mana terdiri dari 40,57 juta ton *crude palm oil* atau CPO dan 8,11 juta ton *palm kernel oil* atau PKO. Jumlah ini diperoleh dari perkebunan rakyat sebanyak 16,8 juta ton (35%), perkebunan besar negara sebesar 2,49 juta ton (5%) dan perkebunan swasta sebesar 29,39 juta ton (60%). Sehingga perkebunan kelapa sawit terbesar di Indonesia di pegang oleh perkebunan swasta sebesar 60%, dalam hal ini PT. Gunung Mas Raya juga merupakan salah satu perkebunan kelapa sawit di Indonesia.

PT. Gunung Mas Raya atau yang sering disebut GMR merupakan perusahaan yang bergelut dalam bidang perkebunan kelapa sawit yang menghasilkan CPO

(*Crude Palm Oil*) dan PKO (*Palm Kernel Oil*) yang diolah menjadi bahan nabati yang akan menghasilkan berbagai macam produk seperti minyak Bimoli. Perusahaan PT. Gunung Mas Raya yang merupakan cabang dari perusahaan PT. Salim Ivomas Pratama Tbk dan Sub PT. Gunung Mas Raya berlokasi di kebun Bangko Sempurna, Kecamatan Rokan Hilir Provinsi Riau.

Perusahaan PT. Gunung Mas Raya memiliki luas areal 3467 Ha dan terdiri dari empat divisi atau empat *afdeling*. Yang masing-masing divisi dibawah oleh satu staff dengan luasan lahan lebih kurang 600 sampai 900 Ha setiap satu divisi. Dalam PT. Gunung Mas Raya memiliki struktur organisasi dimulai dari yang paling tertinggi yaitu manager, satu askep (asisten kepala), empat asisten lapangan, satu asisten bengkel atau traksi, satu KTU, satu kasie dan karyawan yang berkerja langsung di lapangan.

Karyawan dalam perusahaan PT. Gunung Mas Raya terbagi menjadi tiga yaitu, Staff, Karyawan langsung dan Karyawan tidak langsung. PT. Gunung Mas Raya mempekerjakan tenaga manusia sebanyak 464 orang. Dengan demikian karyawan dalam perusahaan PT. Gunung Mas Raya berjumlah 464 karyawan, jumlah ini sudah mencakup keseluruhan bagian karyawan yaitu staff, karyawan langsung dan karyawan tidak langsung.

Karyawan merupakan bagian terpenting dalam suatu perusahaan. Menurut Sidharta & Margaretha (2011) mengatakan bahwa karyawan adalah tulang punggung dan penggerak proses aktifitas yang terjadi di perusahaan. Hal ini membuat karyawan menjadi memiliki peran yang terpenting terhadap suatu

perusahaan. Oleh sebab itu, keberhasilan suatu perusahaan tidak selalu bergantung pada manajer ataupun manajemen perusahaan tersebut, tetapi juga dipengaruhi oleh keterlibatan karyawan terhadap aktivitas dan pencapaian tujuan yang telah ditentukan perusahaan.

Untuk menunjang hasil kerja perusahaan yang baik maka sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut harus cukup baik agar perusahaan dapat bersaing dengan kompetitor lainnya. Menurut Mangkunegara (Dalam Prasmatuti & Widodo 2015) Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur dan juga memanfaatkan karyawan sehingga karyawan dapat berfungsi secara produktif dalam tercapainya tujuan didalam perusahaan. Dalam hal ini PT. Salim Ivomas Pratama yang merupakan perusahaan yang memiliki banyak cabang pasti memiliki manajemen sumber daya manusia yang juga sudah tersusun dan terlaksanakan dengan baik di seluruh cabang.

Salah satu manajemen sumber daya manusia dalam PT. Salim Ivomas Pratama guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah dengan membentuk peraturan yang menyangkut mengenai suatu divisi hanya akan dipimpin oleh satu asisten lapangan yang akan bertanggung jawab dalam divisi tersebut baik terhadap karyawannya maupun untuk memenuhi target yang harus dicapai dalam setiap divisi. Aturan ini juga berlaku dalam PT. Gunung Mas Raya selaku cabang dari PT. Salim Ivomas Pratama. Sehingga menjadi suatu fokus penting bagi para karyawan dan asisten untuk membangun hubungan yang baik agar mampu memperoleh target yang sudah ditentukan.

Perusahaan diharapkan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang lebih baik. Jika perusahaan meningkatkan sumber daya manusia yang lebih baik maka akan membuat karyawan memiliki rasa kepuasan kerja dalam setiap tugasnya di perusahaan. Kepuasan kerja pada karyawan merupakan salah satu yang diperoleh perusahaan ketika proses peningkatan sumber daya manusia di dalam perusahaan cukup baik. Kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang memberikan kontribusi yang besar pada keinginan individu untuk berhenti dari perusahaannya atau tetap bertahan di dalam perusahaannya (Mahdi dkk., 2015).

Menurut Damayanti dan Cahyadi (2018), kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang dimiliki. Sikap kepuasan kerja ini dapat dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Sebaliknya, karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah akan menunjukkan sikap negative dalam bekerja.

As'ad (2004) kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu diantara nilai balas jasa pada karyawan yang diperoleh dari perusahaan dengan tingkat balas jasa pada karyawan yang memang sesuai dan diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa pada karyawan ini dapat berupa finansial maupu non-finansial.

Menurut Luthans (2005) kepuasan kerja merupakan suatu kondisi emosi senang ataupun emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja individu dalam suatu perusahaan. Kepuasan kerja adalah hasil

dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik atau buruk pekerjaan karyawan untuk memberikan suatu hasil yang dinilai penting.

Individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki sikap positif terhadap setiap pekerjaan dan tanggung jawabnya, sedangkan individu yang memiliki rasa ketidakpuasan kerja atau tingkat kepuasan kerja yang rendah akan membentuk sikap negative terhadap setiap pekerjaan dan tanggung jawab yang dimiliki.

Menurut Luthans (2005) menyatakan terdapat lima dimensi didalam kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, imbalan, kesempatan promosi, supervisi dan rekan kerja. Kelima dimensi ini adalah yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan didalam suatu perusahaan.

“saya merasa kurang memiliki kepuasan kerja di dalam bekerja di perusahaan, saat ini banyak sekali hak-hak yang saya miliki dikurangi dalam perusahaan. Sehingga saya tidak begitu bersemangat dalam pekerjaan saya” (komunikasi personal, 12 Januari 2022).

“kadang aturan dan sikap pimpinan kepada saya membuat saya merasa tidak puas atas kinerja saya sendiri, karena saya merasa pimpinan mengabaikan saya dan terlalu otoriter dalam pimpinannya. dengan supervisi ataupun atasan saya, saya juga merasakan ketidakpuasan karena kadang pimpinan saya memiliki peraturan yang cukup banyak.” (komunikasi personal, 12 Januari 2022).

“kalau pekerjaan saya sendiri hanya itu-itu saja, setiap hari saya melakukan hal yang sama dan memang itu pekerjaan yang menjadi tugas saya, kadang saya merasa bosan mengerjakan itu-itu aja. Tapi saya juga tidak puas dengan kemampuan saya di dalam pekerjaan saya sendiri.” (komunikasi personal, 12 Januari 2022)

“kalo kerja disini sulit untuk promosi jabatan, kecuali kita di jabatan staff dan atasannya. Kalo karyawan biasa seperti saya sangat susah, walaupun ada kesempatan dalam naik jabatan itu harus ada yang pensiun

terlebih dahulu baru bisa naik jabatan” (komunikasi personal, 12 Januari 2022).

“teman-teman kerja saya ada yang baik ada yang tidak, salah satu ketidaksukaan saya kerja dengan mereka adalah persaingan untuk mencari perhatian atasan itu mengerikan sekali. Kalo disini dibilang cari muka gitu” (komunikasi personal, 12 Januari 2022).

Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan salah satu karyawan di PT. Gunung Mas Raya, diketahui bahwa karyawan merasakan ketidakpuasan kerja karena hak-hak yang dimiliki karyawan mulai dikurangi oleh perusahaan hal ini berkaitan dengan gaji atau imbalan. Selain itu, ketidakpuasan karyawan juga disebabkan oleh sikap dan aturan pimpinan yang dirasakan karyawan didalam perusahaan yang berkaitan dengan supervisi dan hal lain yang membuat karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya adalah kesulitan dalam promosi jabatan. Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa sikap pemimpin dan juga aturan-aturan yang diberikan perusahaan dan pemimpin terhadap karyawan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Menurut Mullin (dalam Wijono, 2010) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja salah satunya adalah faktor organisasi dimana faktor organisasi merupakan faktor yang berkaitan dengan sifat dan ukuran, struktur formal, kebijakan-kebijakan personalia dan prosuder-prosuder yang berlaku, relasi karyawan, sifat pekerjaan yang dimiliki karyawan, teknologi, organisasi kerja, supervisor dan gaya kepemimpinannya, system manajemen, dan kondisi-kondisi kerja.

Dari faktor organisasi ini dapat diketahui bahwa supervisor dan gaya kepemimpinannya dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan. Menurut Mardanov (Dalam Asrori, 2016) mengatakan bahwa karyawan yang mampu bertahan dalam suatu pekerjaannya dengan atasan atau pimpinan yang memperlakukan karyawan dengan buruk memiliki tingkat kepuasan yang cukup rendah. Pemimpin menjadi pengaruh yang cukup penting dalam perusahaan terutama dalam mengkoordinasi seluruh karyawan untuk bekerja sesuai tanggung jawab masing-masing.

Sikap pemimpin dan aturan yang diberikan pimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dimana pemimpin memberikan kebijakan-kebijakan yang dibuat untuk mengatur karyawan dalam aktivitas bekerja didalam perusahaan. Jika pemimpin memberikan kebijakan-kebijakan yang begitu banyak pada karyawan, akan membuat karyawan merasa kesulitan dalam menjalankan setiap kebijakan yang diberikan pemimpin.

Harris, Wheeler & Kacmar (dalam Latief dan Ratnaningsih, 2016), menjelaskan bahwa dalam bekerja terdapat hubungan timbal balik yang baik antara pemimpin dan anggotanya, hal ini ditunjukkan dengan perilaku yang diinginkan, komunikasi yang semakin meningkat, hubungan kerja yang baik, dan umpan balik terhadap kinerja yang cukup baik. Sedangkan bila pemimpin dan anggotanya memiliki hubungan yang kurang baik, hal ini berdampak juga pada rasa percaya dan dukungan karyawan terhadap pimpinannya yang tidak baik.

Robbins & Judge (dalam Pramastuti dan Widodo, 2015), *Leader Member Exchange Theory* merupakan suatu teori yang mendukung terbentuknya para

pemimpin di dalam kelompok atau di luar kelompok para karyawan dengan status di dalam kelompok yang akan memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi, tingkat perputaran pekerja yang rendah, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Lyden dan Maslyn (dalam Utama dan Goenawan, 2015) mengatakan bahwa *Leader Member Exchange* merupakan hubungan yang tidak hanya sebatas rekan kerja antara bawahan dan pimpinan namun merupakan perilaku hubungan dengan pekerjaan, menghormati keterampilan dan pengetahuan, memiliki kesetiaan kepada satu sama lain dan menyukai satu sama lain antara pemimpin dan bawahannya.

Menurut Hughes (dalam Latief dan Ratnaningsih, 2016), mengatakan bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) pada dasarnya adalah pemimpin tidak memberikan perlakuan kepada semua karyawannya sebagai sekelompok individu yang sama statusnya. Hal tersebut disebabkan karena pemimpin menjalin suatu hubungan yang berbeda dengan setiap karyawannya sehingga akhirnya terbentuk hubungan dua arah.

Northouse (dalam Latief dan Ratnaningsih, 2016), menyebutkan *Leader Member Exchange* (LMX) merupakan kepemimpinan sebagai suatu proses yang terpusat terhadap interaksi antar pemimpin dan anggotanya. Menurut Latief dan Ratnaningsih (2016) menyatakan bahwa teori *Leader Member Exchange* (LMX) adalah hubungan yang terjalin antara supervisor dan karyawan yang berkembang sebagai sebuah akibat dari pertukaran yang berkaitan dengan pekerjaan antara dua individu. Hubungan dengan kualitas baik antara pemimpin dan karyawan, dapat dicirikan dengan kepercayaan, hormat dan kesetiaan. Lyden dan Maslyn (Dalam

Hutama dan Goenawan, 2015), menyimpulkan terdapat terdapat empat dimensi dalam *Leader Member Exchange (LMX)* yaitu *contribution, Loyalty, Affect, Professional Respect*.

Perusahaan PT. Gunung Mas Raya memiliki pemimpin yang mengkoordinasi kinerja seluruh karyawannya sebanyak sembilan orang dimana tingkat tertinggi adalah manajer, tingkat tertinggi kedua adalah askep, dan tingkat tertinggi ketiga adalah staff, KTU dan kasie. PT. Gunung Mas Raya memberikan tanggung jawab kepada staff untuk memimpin karyawan dan mengatur jalannya aktivitas kerja dalam perusahaan. Peneliti melakukan wawancara dengan beberapa karyawan di PT. Gunung Mas Raya untuk mendapatkan informasi mengenai *Leader Member Exchange* yang terjadi di dalam perusahaan.

Peneliti melakukan wawancara dengan salah satu karyawan di PT. Gunung Mas Raya mengenai *leader member exchange*:

“terkadang saya merasa bahwa atasan saya membedakan saya dan rekan kerja lainnya, Ketika saya melakukan pekerjaan yang salah atasan saya akan langsung marah namun jika rekan kerja saya yang melakukan akan diberikan toleransi.” (komunikasi personal, 12 Januari 2022).

“saya dan atasan saya tidak begitu akrab. Saya merasa atasan saya dan saya itu memiliki batasan yang jelas. Dibandingkan dengan teman-teman saya yang lain mereka bisa duduk-duduk diwarung bareng atasan dan ngobrol-ngobrol. Kalo saya gabisa saya rasa ga cocok ngelakuin hal begitu dengan atasan saya” (Komunikasi personal, 16 Maret 2022)

“kalo jam kerja udah selesai, saya akan langsung pulang. Kadang atasan saya minta tolong ke saya untuk pulang lebih telat dari jam kerja saya tapi saya tidak hiraukan karena saya akan pulang sesuai dengan jam kerja yang sudah ada.” (komunikasi personal, 12 Januari 2022).

“kadang lucu dan bingung liat pekerjaan ini, menurut kita sudah sangat baik pekerjaan yang kita buat dan kita lakukan, tetapi dimata

atasan belum tentu itu baik dan dianggap buruk oleh atasan.” (komunikasi personal, 12 Januari 2022).

“Jika saya bertemu dengan atasan saya dilapangan, saya tidak menyapa atasan saya. Saya akan tetap lanjutkan pekerjaan saya walau ada atasan saya disitu. Karena saya tidak tau mau ngobrolin apa sama atasan saya.” (Komunikasi personal, 16 Maret 2022)

Dari hasil wawancara dengan salah satu karyawan di PT. Gunung Mas Raya, diketahui bahwa hubungan pemimpin kepada bawahannya tidaklah selalu baik atau akrab kepada seluruh karyawannya. Dimana karyawan merasa bahwa pemimpinnya dan sebagian karyawan tidak memiliki hubungan yang cukup baik. Dimana interaksi pemimpin kepada karyawan terjadi cukup jarang. Dan karyawan yang tidak dekat dengan pimpinan merasa bahwa pemimpin tidak memiliki kepercayaan kepada dirinya.

PT. Gunung Mas Raya memberikan kepada setiap staff nya berupa tugas dan tanggung jawab untuk mengatur jalannya aktivitas perusahaan dan kenyamanan pada karyawan, Sikap dan cara pemimpin dalam memimpin perusahaan menjadi hal penting untuk karyawan. Karyawan yang merasa tidak dekat atau memiliki kesenjangan dengan pemimpinnya akan merasa tidak nyaman dalam bekerja sama dengan pemimpinnya sehingga karyawan akan merasa tidak memiliki kepuasan kerja terhadap pekerjaannya. Sehingga peneliti ingin mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kepuasan kerja didalam PT. Gunung Mas Raya.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Harahap & Amalia (2017) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sandy Globalindo. Hasil tersebut

didukung dengan pernyataan Mardanov (Asrori, 2016) mengatakan bahwa karyawan yang mampu bertahan dalam suatu pekerjaannya dengan atasan atau pimpinan yang memperlakukan karyawan dengan buruk memiliki tingkat kepuasan yang cukup rendah.

Penelitian lain yang dilakukan Valensi, dkk. (2013) menyimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan di Restoran “X” di Surabaya. Artinya semakin pemimpin memiliki hubungan yang baik dan erat dengan karyawan, maka karyawan akan memiliki kepuasan kerja yang cukup baik juga.

Dari hasil penelitian-penelitian sebelumnya dan fenomena-fenomena yang terjadi di PT. Gunung Mas Raya membuat peneliti ingin melakukan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dengan kepuasan kerja karyawan di PT. Gunung Mas Raya. Karena jika *Leader Member Exchange* bersikap negative maka akan semakin rendah rasa kepuasan kerja karyawan, sehingga penelitian ini penting dilakukan untuk mengetahui apakah *Leader Member Exchange* yang dilakukan pemimpin dapatkah mempengaruhi kepuasan kerja para karyawan dalam perusahaan tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap kepuasan pada kerja karyawan di PT. Gunung Mas Raya?

1.3 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui apakah *Leader-member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Gunung Mas Raya.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangsih dalam masyarakat mengenai pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja karyawan

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjalin interaksi dua arah yang baik dengan pemimpinnya dan membentuk *leader member exchange* yang baik antara pemimpin dan karyawan dan diharapkan karyawan mampu meningkatkan rasa kepuasan kerja yang dimiliki.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan mampu membantu perusahaan mengetahui mengenai Leader Member Exchange terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan di perusahaan. Dan menjadi masukan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan didalam perusahaan atau organisasi tersebut, dan instansi mampu mengetahui hal-hal apa saja yang akan diperbaiki untuk meningkatkan kepuasan kerja dan sumber daya manusia didalam perusahaan.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini kiranya dapat memberikan informasi dan kajian berpikir tentang pengaruh *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan, dan hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi peneliti jika ingin mengembangkan penelitian mengenai *leader member exchange* maupun kepuasan kerja ini selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepuasan Kerja

2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (dalam Harahap dan Amelia, 2017) kepuasan kerja merupakan suatu kondisi emosi, berupa emosi senang ataupun emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja individu dalam perusahaan tempatnya bekerja. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik atau buruk pekerjaan karyawan untuk memberikan suatu hasil yang dinilai penting.

Kepuasan kerja menurut Martoyo (dalam Valensia, dkk. 2013) merupakan keadaan emosional pada karyawan dimana terjadi atau tidak terjadi suatu titik temu antara nilai balas jasa kerja pada karyawan yang diperoleh dari perusahaan ataupun organisasi dengan tingkat balas jasa kerja yang sesuai dengan keinginan karyawan.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong ataupun tidak menyokong dalam diri pegawai yang berkaitan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya sendiri (Mangkunegara, 2013). Sedangkan menurut Robins & Judge (Dalam Pramastuti dan Widodo, 2015) kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif yang timbul tentang pekerjaannya, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya.

Howell & Dipboye (dalam Munandar, 2001) Kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka maupun rasa tidak Sukanya tenaga

kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya sendiri. Yang mana kepuasan kerja mencerminkan sikap yang ditunjukkan tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins (dalam Munandar, 2001) ketidakpuasan yang dirasakan pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Seperti meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, karyawan menjadi pembangkang, mencuri barang milik perusahaan dan menghindari Sebagian dari tanggung jawab kerja yang dimiliki.

Ada dua unsur yang sangat penting dalam kepuasan kerja yaitu; nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar pada karyawan. Nilai-nilai pekerjaan dimaksud adalah tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaannya. Hal yang ingin di capai ialah nilai-nilai dalam pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Nilai-nilai pekerjaan ini harus sesuai dan membantu memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasar. Maka kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja. (Munandar, 2001)

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan menyenangkan, yang merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya dalam memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya sendiri (Wijono, 2010). Selanjutnya Locke (dalam Wijono, 2010) kepuasan kerja merupakan *“A pleasurable feeling that results from the perception that one’s job fulfills or allows for the fulfillment of one’s important job vales.”* Locke juga mengatakan perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan atau ketidakpuasan kerja cenderung lebih

menggambarkan penaksiran dari karyawan yang berkaitan dengan pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan masa lampau.

2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut As'ad (2004), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, dan perasaan kerja.
2. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, biasanya meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, sirkulasi udara, kesehatan pegawai.
3. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem penggajian, jaminan sosial, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain-lain.
4. Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, karyawan dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

Mullin (dalam Wijono, 2010) menjelaskan mengenai beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja:

1. Faktor Pribadi, di antaranya berkaitan dengan kepribadian, pendidikan, inteligensi dan juga kemampuan, usia, status perkawinan dan orientasi kerja.
2. Faktor Sosial, di antaranya berkaitan dengan rekan kerja, kelompok kerja dan norma-norma, kesempatan dalam berinteraksi, dan organisasi informal.
3. Faktor Budaya, di antaranya berkaitan dengan sikap-sikap yang mendasari, kepercayaan, dan nilai-nilai.
4. Faktor Organisasi, di antaranya berkaitan dengan sifat dan ukuran, struktur formal, kebijakan-kebijakan personalia dan prosedur-prosedur, relasi karyawan, sifat pekerjaan, teknologi dan organisasi kerja, supervisor dan gaya kepemimpinan, system manajemen, dan kondisi-kondisi kerja.
5. Faktor lingkungan, di antaranya berkaitan dengan ekonomi, sosial, teknik, dan pengaruh-pengaruh pemerintah lainnya.

2.1.3 Dimensi-dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2005), terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri,

Maksudnya adalah pekerjaan itu sendiri menjadi sumber utama kepuasan kerja terhadap individu. Umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan juga otonomi merupakan dua faktor yang menjadi motivasi utama dalam berhubungan dengan pekerjaan. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dapat terjadi dimana perusahaan memberikan tugas yang cukup menarik, kesempatan untuk belajar dan memiliki kesempatan untuk menerima sebuah tanggung jawab. Kepuasan kerja juga dapat terjadi apabila pekerjaan yang dimiliki dapat memberikan kesempatan bagi individu untuk belajar sesuai dengan minat serta diberi kesempatan untuk bertanggung jawab.

2. Imbalan

Dalam kepuasan kerja individu terhadap imbalan yang diberikan perusahaan, dengan sejumlah upah yang diterima dapat dipandang sebagai hal yang dianggap sesuai jika dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Kepuasan terhadap imbalan yang diberikan menjadi faktor utama untuk mendapatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kepuasan kerja terhadap imbalan atau gaji yang diperoleh mengacu pada karyawan yang melihat imbalan sebagai refleksi dari bagaimana perusahaan memandang kontribusi karyawan terhadap perusahaan tersebut.

3. Promosi pekerjaan

Dalam kesempatan mendapatkan promosi pekerjaan menjadi salah satu yang memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena promosi memiliki berbagai bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan yang diberikan perusahaan. Kesempatan promosi ini juga merupakan kesempatan untuk meningkatkan posisi dan struktur organisasi didalam perusahaan. Kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pangkat sering juga dikaitkan dengan ketidakpuasan staf terhadap promosi jabatan dalam perusahaan.

4. Supervisi

Kesempatan untuk maju dalam organisasi juga bergantung pada kemampuan yang dimiliki atasannya untuk memberikan bantuan teknis dan memotivasi setiap karyawannya. Kepuasan yang dirasakan terhadap atasannya atau pemimpin menyangkut hubungan antara atasan dan bawahan yang berkaitan dengan pekerjaan. Kepuasan terhadap supervisor mengacu pada pengawasan atau supervise yang menjadi sumber penting kepuasan kerja.

5. Kepuasan terhadap rekan kerja

Kepuasan terhadap rekan kerja mengacu kepada rekan kerja yang mungkin berkaitan dengan kooperatif dalam bekerja sama yang menjadi sumber kepuasan kerja yang paling sederhana ada karyawan secara individu. Kelompok kerja yang kuat dan baik akan bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota.

Kepuasan terhadap rekan kerja dapat menunjukkan seberapa besar rekan kerja memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial terhadap individu. Kepuasan terhadap rekan kerja adalah hubungan yang terjalin antara pekerja satu dengan pekerja lainnya yang memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja. Pekerja dapat mengalami ketidakpuasan kerja dikarenakan memiliki rekan kerja yang tidak dapat bekerjasama dengan baik.

2.2 *Leader Member Exchange (LMX)*

2.2.1 *Pengertian Leader Member Exchange*

Menurut Lyden dan Maslyn (1998) *Leader Member Exchange* adalah perilaku pemimpin atau bawahan yang berkaitan dengan pekerjaan, menghargai keterampilan dan pengetahuan, kesetiaan kepada satu sama lain dan menyukai satu sama lain antara pemimpin dan bawahannya.

Menurut Robbins & Judge (Dalam Pramastuti dan Widodo, 2015) *Pertukaran pemimpin-anggota (leader member exchange theory)* merupakan suatu teori yang mendukung sikap para pemimpin dengan karyawannya dan di luar kelompok para karyawan dengan status di dalam kelompok yang akan memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Graen dan Cashman (Dalam Utama & Goenawan, 2013) mengatakan bahwa *Leader Member Exchange (LMX)* merupakan proses dimana terjadi komunikasi dua arah antara pemimpin dan karyawan dalam membina hubungan dengan baik bersama karyawannya. Menurut Morrow (2005) *leader member*

exchange (LMX) merupakan peningkatan kualitas hubungan yang baik antar atasan dan karyawan yang akan mampu meningkatkan kinerja dua belah pihak.

Leader Member Exchange adalah hubungan dua arah yang terjadi antara karyawan dengan pemimpin, *leader member exchange* memiliki perbedaan dengan kepemimpinan transaksional. Pimpinan transaksional menurut Burn (dalam Rosman, 2012) adalah cara pemimpin memotivasi para pengikut dengan menunjukkan pada kepentingan sendiri. Hubungan kepemimpinan transaksional berdasarkan pada pertukaran atau persetujuan antara pemimpin dan karyawan yang dimana akan menghasilkan *reward* ataupun *punishment* secara langsung jika target atau tujuan yang diinginkan pemimpin tercapai ataupun tidak tercapai. Sedangkan *leader member exchange* hubungan interaksi dua arah yang terjadi antara pemimpin dan karyawan dimana terbangunnya hubungan baik antara pemimpin dan karyawan dalam mencapai tujuan bersama.

Hughes (Dalam Latief dan Ratnaningsih, 2016), menjelaskan bahwa *leader member exchange* (LMX) merupakan pemimpin yang tidak memperlakukan semua karyawannya sebagai sekelompok individu yang sama statusnya. Menurut Northouse (Dalam Latief dan Ratnaningsih, 2016), *leader member exchange* (LMX) mendefinisikan bahwa kepemimpinan sebagai proses yang terpusat pada interaksi antara pemimpin dan karyawannya.

2.2.2 Dimensi-dimensi *Leader Member Exchange* (LMX)

Menurut Lyden dan Masyln (1998) terdapat beberapa dimensi dalam *leader member exchange*, yaitu:

1. *Contribution*

Mengacu pada persepsi bahwa tindakan orang lain juga dapat memiliki hubungan dengan individu lain didalam perusahaan. dimana terjadinya kegiatan berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara pemimpin dan bawahannya untuk dapat mencapai tujuan bersama. sebagai persepsi akan kuantitas, arahan, dan kualitas dari aktivitas yang berorientasi kepada pekerjaan masing-masing masyarakat terhadap pencapaian tujuan bersama. Kontribusi mengacu pada persepsi bahwa tindakan orang lain juga memiliki hubungan pada tiap individu di dalam perusahaan. Adanya kualitas kontribusi yang tinggi dapat menyebabkan karyawan rela berkorban demi pemimpin, rekan kerja dan perusahaan itu sendiri.

1. *Loyalty*

Mengacu kepada sejauh mana pemimpin dan karyawan saling memberi dukungan satu sama lain terhadap tujuan, tindakan dan karakteristik personal dalam situasi apapun. *Loyalty* merupakan kesetiaan dan dukungan yang diberikan kepada individu lain, baik itu kepada karyawan maupun pemimpin.

2. *Affect*

Dapat diartikan rasa saling menyukai antara pemimpin dan karyawan didasarkan pada ketertarikan interpersonal (*Interpersonal attraction*) dibandingkan pekerjaan atau nilai profesionalitas. *Affect* mengacu pada keakraban antara satu individu dengan individu lainnya. Keakraban ini tidak memandang status sosial anggotanya. Interaksi dapat membentuk hubungan

karyawan dan pimpinan, sesama pimpinan, maupun karyawan dengan karyawan.

3. *Professional Respect*

Mengacu kepada persepsi sejauh mana setiap karyawan saling membangun reputasi, didalam atau diluar organisasi, dalam mengunggulkan bidang pekerjaannya. *Professional respect* mengacu pada rasa hormat atau kagum yang dimiliki individu terhadap pekerjaan yang dilakukan orang lain. Rasa kagum ini didasarkan dalam berbagai hal seperti keinginan untuk bisa menjadi orang tersebut atau karena pencapaian yang dicapai oleh yang sangat dikagumi.

2.3 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Harahap & Amalia (2017) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sandy Globalindo. Hasil tersebut didukung dengan pernyataan Mardanov (Asrori, 2016) mengatakan bahwa karyawan yang mampu bertahan dalam suatu pekerjaannya dengan atasan atau pimpinan yang memperlakukan karyawan dengan buruk memiliki tingkat kepuasan yang cukup rendah.

Penelitian lain yang dilakukan Valensi, dkk. (2013) menyimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan *Leader Member Exchange* terhadap kepuasan kerja pada karyawan di Restoran “X” di Surabaya. Artinya semakin pemimpin memiliki hubungan yang baik dan erat dengan karyawan, maka karyawan akan memiliki kepuasan kerja yang cukup baik juga.

Penelitian yang dilakukan Razali dan Sulaiman (2018), menyimpulkan terdapat pengaruh positif antara *leader member exchange* dengan kepuasan kerja pada karyawan PT. Bank Aceh Syariah. Dengan kata lain *leader member exchange* berdampak pada peningkatan kepuasan kerja karyawan dalam PT. Bank Aceh Syariah.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Hermiana Boki (2015), menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung terhadap *leader member exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja guru di SD Swasta Katolik di wilayah Jakarta Pusat.

Penelitian yang dilakukan oleh Budijanto (2016), menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung positif antara *leader member exchange* (LMX) dengan kepuasan kerja guru swasta di kecamatan Menteng Jakarta Pusat. Penelitian yang dilakukan oleh Wijayanto dan Susanto (2013), menyimpulkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di department penjualan. Sehingga semakin tinggi *leader member exchange* (LMX) karyawan di department penjualan, maka kepuasan kerja karyawan department penjualan di PT. X juga semakin tinggi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan Pramastuti dan Widodo (2015), menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *Leader Member Exchange* (LMX) dengan kepuasan kerja pada karyawan bagian produksi PT. Dua Kelinci Pati. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin positif LMX maka

akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya semakin negative LMX maka akan semakin rendah kepuasan kerja karyawan.

No.	Penulis jurnal	Judul penelitian	Gap/ masalah	Topik/ fokus/ tujuan penelitian	Konsep/ theoretical framework	Variabel	Metode (teknik analisis, alat ukur yang digunakan, dll)	Setting/ konteks/ sample	Temuan	Keterbatasan & saran untuk penelitian selanjutnya
1	Riska Nurhasti Agusta Harahap dan Solihati Amalia	<i>Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kepuasan Kerja Karyawan</i>	Bagaimana <i>leader member exchange</i> di PT Sandy Globalindo. Bagaimana kepuasan kerja karyawan di PT Sandy Globalindo.	Untuk mengetahui <i>leader member exchange</i> di PT Sandy Globalindo. Untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan di PT Sandy Globalindo. Untuk mengetahui pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Sandy Globalindo.	Teori pertukaran pemimpin-anggota (<i>leader member exchange theory</i>) adalah suatu teori yang mendukung penciptaan para pemimpin di dalam kelompok dan di luar kelompok para bawahan dengan status di dalam kelompok yang akan memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi, tingkat	Variabel bebas: <i>Leader Member Exchange</i> Variabel personal: - Variabel terikat: Kepuasan kerja	Teknik analisis data: Analisis Deskriptif <i>Cross Sectional</i> Alat ukur: kuesioner <i>Leader member exchange</i> -Kuesioner Kepuasan Kerja	Sampel: Karyawan di PT Sandy Globalindo berjumlah 135 orang dan sampel yang digunakan adalah 101 orang.	Hasil analisis menunjukkan: <i>Leader member exchange</i> di PT Sandy Globalindo tergolong dalam kategori cukup dimana semakin tinggi <i>leader member exchange</i> di PT. Sandy Globalindo maka akan semakin positif.kepuasan kerja karyawan	Keterbatasan: (-)

					<p>perputaran pekerja yang rendah, dan</p> <p>kepuasan kerja yang lebih tinggi (Robbins & Judge, 2015: 257).</p> <p>Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari</p> <p>penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja (Colquitt, LePine, Wesson, 2011:105). Dengan kata lain,</p> <p>kepuasan kerja mencerminkan</p>					
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--

					bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan kita						
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

2	Monica valensia, Marcella Kusumo, Endo Wijaya Kartika	<i>Analisa leader member exchange terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator di restoran "X" surabaya</i>	Surabaya merupakan kota terbesar kedua di Indonesia . Sebagai salah satu kota metropoli tan, kota Surabaya memiliki pertumbuhan ekonomi yang cukup baik dari tahun ke tahun. Data dari Badan Pusat Statistik Jawa Timur menunjuk	Tujuan penelitian ini untuk melihat pengaruh leader member exchange terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja	<i>Leader-member Exchange (LMX)</i> merupakan peningkatan kualitas hubungan antara atasan dengan karyawan yang akan mampu meningkatkan kinerja keduanya (Morrow, 2005, p. 682). Dalam menjalankan sebuah operasional, diperlukan kerjasama tim yang baik antara seorang	Variabel bebas: leader member exchange - Variabel personal: karyawan Variabel terikat: Kepuasan kerja dan turnover intention	Teknik analisis data: penelitian kuantitatif eksplanatif Alat ukur: - kuesioner stress kerja - Kuesioner kepuasan kerja - kuesioner turnover intention	Sampel: Penelitian ini dilakukan di Hotel X dengan sampel 30 orang	Hasil analisis menunjukkan: Stress kerja terbukti memiliki hubungan negative terhadap kepuasan kerja Dan kepuasan kerja berhubungan negative dengan turnover intention Implikasi:	Keterbatasan: Saran untuk penelitian selanjutnya: diharapkan untuk meneliti factor lainnya yang dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap variable turnover intention
---	---	--	--	---	---	---	--	--	--	---

kan bahwa ekonomi Surabaya pada triwulan I tahun 2012 mengalami pertumbuhan sebesar 7,19% jika dibandingkan dengan ekonomi Surabaya pada triwulan yang sama tahun 2011. Permasalahan yang terjadi di Restoran "X"

atasan dan bawahan (Timpe,1991, p. 190). keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

adalah
banyakny
a
karyawan
yang
keluar
dalam
tahun
pertama.
Restoran
"X"
memiliki
30
karyawan
saat tahun
pertama
restoran
dibuka
yaitu
pada
tahun
2013.
Pada
semester
pertama
restoran
dibuka,
terjadi
*turnover
rate*

Balas jasa
kerja
karyawan ini,
baik yang
berupa
finansial
maupun
yang non
finansial

sebesar
11 orang.
Turnover
rate yang
sebesar
37%

ini dapat
dikategori
kan tinggi
karena
melebihi
10%. Saat
ini,
jumlah
karyawan

yang
bekerja di
Restoran
“X”
Surabaya
adalah 32
orang,
dan
turnover
yang

terjadi
hingga
sekarang
masih
cukup

tinggi
yaitu 3
orang di
trimester
pertama

tahun
2014.
Peneliti
melakuka
n
wawancar
a dengan
beberapa
karyawan
dan

menemuk
an bahwa
hubungan
antara
atasan
dengan
bawahan
di
restoran
“X”

berjalan
cukup
baik.
Kepuasan
karyawan

			yang ada juga cukup tinggi. Tetapi <i>turnover</i> <i>rate</i> yang terjadi masih tinggi						
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

3	Sulaiman dan Razali	<i>Komitmen Organisasi dan Perceived Organizational Support sebagai variable intervening</i>	Fenomena kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Aceh Syariah Cabang Bireuen menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan sebagian besar masih belum maksimal hal ini terlihat pada kurang harmonis	Tujuan penelitian ini untuk meneliti tentang pengaruh leader member exchange terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Aceh Syariah Cabang Bireuen melalui komitmen organisasi dan perceived organizational support sebagai variabel intervening	Haryanti (2008) menyatakan bahwa Leader member exchange (LMX) melihat kualitas hubungan diantara pemimpin dan bawahan yang berada dalam kontinum kualitas Leader member exchange (LMX) tinggi sampai dengan kualitas Leader member	Variabel bebas: leader member exchange - Variabel personal: karyawan Variabel terikat: Kepuasan kerja dan komitmen organisasi	Teknik analisis data: penelitian kuantitatif eksplanatif Alat ukur: - kuesioner leader member exchange - Kuesioner kepuasan kerja - kuesioner komitmen organisasi	Sampel: populasi pada penelitian ini adalah karyawan pada Bank Aceh berjumlah 108 orang. Pengambilan sampel dengan metode sensus yaitu sebanyak 108 orang karyawan	Hasil analisis menunjukkan: leader member exchange memiliki arah pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan. 1 leader member exchange memiliki arah pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Implikasi: Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel leader member exchange	Keterbatasan: Saran untuk penelitian selanjutnya:
---	---------------------	--	--	---	--	---	--	--	---	--

hubungan karyawan dengan pimpinannya, ini terlihat dari sikap karyawan saat menemui pimpinan, sebaliknya hubungan karyawan dengan karyawan terlihat sangat akurat walaupun ada sebagian karyawan yang kurang bisa diajak kerjasama .

exchange (LMX) rendah. Hubungan antara pimpinan dan bawahan memiliki kualitas yang berbeda. Kualitas ini akan membentuk in group dan out group.

memiliki arah pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Aceh Syariah Cabang Bireuen, dengan kata lain leader member exchange berdampak pada peningkatan kepuasan dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Aceh Syariah Cabang Bireuen. Temuan ini mengisyaratkan bahwa untuk memperoleh kepuasan dan Kepuasan Kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas sangat membutuhkan

4	Yunita Ikka Pramastuti, Prasetyo Budi Widodo	<p><i>LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) DAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT. DUA KELINCI PATI</i></p>	<p>PT. Dua Kelinci Pati berusaha untuk tetap bertahan dalam persaingan yang ketat dengan cara menambah kualitas dan kapasitas produk. Bagian produksi merupakan bagian yang menentukan besar atau banyaknya jumlah produk</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah terdapat hubungan antara <i>Leader Member Exchange (LMX)</i> dengan kepuasan kerja pada karyawan bagian produksi PT. Dua Kelinci Pati</p>	<p>Menurut Luthans (2006) model yang digunakan untuk menggambarkan fenomena kepemimpinan adalah mengenai hubungan pemimpin dan bawahan yang diistilahkan sebagai <i>Leader Member Exchange (LMX)</i>. Haryanti (2008), mengatakan bahwa <i>Leader Member Exchange (LMX)</i></p>	<p>Variabel bebas: leader member exchange</p> <p>- Variabel personal: Karyawan</p> <p>Variabel terikat: Kepuasan Kerja</p>	<p>Teknik analisis data: Analisis regresi sederhana</p> <p>Alat ukur: - kuesioner leader member exchange - Kuesioner kepuasan kerja</p>	<p>Sampel: Penelitian dilakukan kepada 75 karyawan</p>	<p>Hasil analisis menunjukkan: Hasil yang diperoleh dari pengajuan hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara <i>Leader Member Exchange (LMX)</i> dengan kepuasan kerja pada karyawan bagian produksi PT. Dua Kelinci Pati.</p> <p>Implikasi:</p>	<p>Keterbatasan: Saran untuk penelitian selanjutnya:</p>
---	--	--	---	--	---	---	---	---	--	--

yang diproduksi, sehingga dalam proses pengerjaannya perlu pengawasan dari atasan. Hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan menentukan kepuasan kerja karyawan. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja

melihat kualitas hubungan diadik antara pemimpin dan bawahan yang berada dalam kontinum kualitas *Leader Member Exchange (LMX)* tinggi sampai dengan kualitas *Leader Member Exchange (LMX)* rendah.

			yang tinggi akan membang un emosi positif sehingga lebih rajin dan senang bekerja.						
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

5	Hermania Boki	<i>Pengaruh Leader member exchange (LMX) dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Guru Pada Sekolah Dasar Swasta Katolik di Wilayah Jakarta Pusat</i>	masalah ini dapat diupayakan dengan membangun kualitas Leader Member Exchange (LMX) yakni hubungan dua arah yang positif antara kepala sekolah dengan guru untuk meningkatkan kesuksesan sekolah berdasarkan sikap saling menghormati kemampuan	Penelitian ini bertujuan untuk melakukan kajian tentang Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Guru, pada Sekolah Dasar Swasta Katolik di wilayah Jakarta Pusat.	Achua dan Lussier (2013) mendefinisikan, “ <i>leader member exchange is define as the quality of the relationship between a leader and follower</i> ” Pertukaran antara pemimpin dan anggota didefinisikan sebagai kualitas hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Newstrom (2011), “ <i>job satisfaction is a set of favorable or</i>	Variabel bebas: leader member exchange - Variabel personal: Guru Variabel terikat: Kepuasan Kerja	Teknik analisis data: Analisis regresi sederhana Alat ukur: - kuesioner leader member exchange - Kuesioner kepuasan kerja	Sampel: Penelitian populasi terjangkau sebanyak 248 guru dan sampel sebanyak 153 guru	Hasil analisis menunjukkan: pengaruh langsung positif LMX terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,325 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,325. Ini berarti LMX berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja	Saran untuk penelitian selanjutnya: Peneliti lain, agar dapat menindaklanjuti penelitian-penelitian serupa dengan mengembangkan variabel-variabel bebas dan cakupan wilayah penelitian lainnya karena ruang lingkup penelitian ini hanya terbatas pada LMX dan kepuasan kerja guru.
---	---------------	--	---	---	---	---	---	---	---	---

an, saling percaya, dan saling memenuhi kewajiban satu sama lain. Kualitas hubungan yang positif tersebut menyebabkan para guru memiliki komitmen kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan sekolah

unfavorable feelings and emotions with which employees view their work”
Kepuasan Kerja adalah sekumpulan perasaan atau emosi menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya.

6	Budjianto	<i>Pengaruh Leader member exchange (LMX) dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru SD Swasta di Kecamatan Menteng Jakarta Pusat</i>	Guru harus lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran peserta didik serta memiliki komitmen untuk senantiasa mengembangkan potensi peserta didiknya dalam rangka mensukseskan tujuan pendidikan	Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung; (1) LMX terhadap OCB, (2) kepuasan kerja terhadap OCB, dan (3) LMX terhadap kepuasan kerja.	Jennifer M. George dan Gareth R. Jones, menjelaskan LMX sebagai berikut: Leader - member exchange a theory that describes the different kinds of relationship that may develop between a leader and a follower and what a leader and the follower give to and received back from the relationship. Pertukaran pemimpin - anggota,	Variabel bebas: leader member exchange - Variabel personal: Guru Variabel terikat: <i>Organizational Citizen Behavior (OCB)</i> -Kepuasan Kerja	Teknik analisis data: Analisis jalur, Analisis regresi sederhana Alat ukur: - kuesioner leader member exchange - Kuesioner kepuasan kerja	Sampel: t. Populasi terjangkau penelitian ini sejumlah 101 guru. Sampel penelitian sebanyak 81 orang.	Hasil analisis menunjukkan: Terdapat pengaruh langsung positif LMX terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,378 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,378. I	Saran untuk penelitian selanjutnya: Peneliti lain, agar dapat menindaklanjuti penelitian-penelitian serupa dengan mengembangkan variabel-variabel bebas dan cakupan wilayah..
---	-----------	--	--	---	---	--	---	---	---	---

n. OCB merupakan perilaku positif para individu yang terdapat di dalam organisasi, yang terekspressikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja

merupakan sebuah teori yang menggambarkan jenis hubungan antara pemimpin dan pengikut yang saling memberi dan saling menerima.

Schermerhorn et al (2010:72) mendefinisikan kepuasan kerja lebih pada sejauh mana seorang individu merasa positif atau negatif tentang pekerjaan, sebagaimana dalam pernyataannya, "job

					satisfaction is the degree to which an individual feels positive or negative about a job”..					
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--

7	Erin Anggreani Wijanto dan Eddy Sutanto	<i>Pengaruh Leader member exchange (LMX) dan Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Karyawan Departemen Penjualan Pada PT. X</i>	Leader Member Exchange ini terjadi pada karyawan PT. X. Berdasarkan wawancara dengan bagian HRD, terdapat hubungan kedekatan antara atasan dengan bawahan, karena pada umumnya karyawan ini bekerja secara tim dan seringkali terjadi komunikasi antara	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kualitas hubungan LMX, kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasional karyawan departemen penjualan PT. X.	Menurut Yukl (2004, p. 119), dasar pemikiran dari teori LMX adalah bahwa para pemimpin mengembangkan hubungan atasan-bawahan yang berbeda dengan masing-masing bawahan. Robbins & Judge (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak/hasil evaluasi dari berbagai	Variabel bebas: leader member exchange - Variabel personal: Karyawan Variabel terikat: -Motivasi Kerja -Kepuasan Kerja	Teknik analisis data: Analisis deskriptif kuantitatif Alat ukur: - kuesioner leader member exchange - Kuesioner kepuasan kerja -Kuesioner Motivasi Kerja	Sampel: sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 35 orang responden	Hasil analisis menunjukkan: variabel LMX (X1) karyawan departemen penjualan berpengaruh terhadap motivasi kerja (X3) karyawan departemen penjualan, sehingga semakin tinggi LMX karyawan departemen penjualan, maka motivasi kerja karyawan departemen penjualan PT. X juga akan semakin tinggi.	Saran untuk penelitian selanjutnya: -
---	---	--	---	--	--	---	---	--	--	---

atasan dan bawahan tersebut. Suatu hal yang menarik untuk diteliti pengaruh hubungan kedekatan atasan dengan bawahan terhadap kepuasan kerja bawahan, motivasi kerja dan komitmen organisasi karyawan, khususnya karyawan departemen penjualan

aspek pekerjaan tersebut (p. 110).
Pengertian komitmen organisasional menurut Robbins (2008, p.101), bahwa komitmen organisasional didefinisikan sebagai keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam

			PT. X , yang mana kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi onal merupaka n bagian yang perlu diperhatik an dalam pencapai an tujuan organisasi	organisasi tersebut						
--	--	--	--	------------------------	--	--	--	--	--	--

8	Ali Gholipour Soleimani dan Hannaneh Einolahzadeh	<i>The mediating effect of leader-member exchange in relationship with emotional intelligence, job satisfaction, and turnover intention</i>	Pentingnya kecerdasan emosional muncul dari kenyataan bahwa itu bukan hanya kemampuan objektif dan abstrak, tetapi juga mencakup kemampuan sosial Kecerdasan emosional adalah	Tujuan penelitian ini adalah untuk mempelajari pengaruh mediasi variabel leader-member exchange quality dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan turnover intention dengan kepuasan kerja karyawan.	Walikota dan Salovey (1997) penemuan menunjukkan bahwa kemampuan kecerdasan emosional membantu orang dalam pengakuan, persepsi, dan pengelolaan emosi diri dan emosi orang lain dan memainkan peran kunci dalam meningkatkan hubungan mereka di tempat kerja. Kepuasan kerja adalah suatu	Variabel bebas: Leader Member Exchange - Variabel personal: Variabel terikat: <i>Kepuasan Kerja</i> Kecerdasan Emosional	Teknik analisis data: Uji Kolmogorov-Smirnov Alat ukur: - kuesioner leader member exchange - Kuesioner kepuasan kerja -Kuesioner Kecerdasan Emosional	Sampel: Diberikan kepada 30 orang sampel yaitu karyawan.	Hasil analisis menunjukkan: kecerdasan emosional staf meningkat, keinginan berpindah akan menurun, kepuasan kerja akan meningkat dan kualitas pertukaran pemimpin-anggota akan meningkat.	Saran untuk penelitian selanjutnya: Temuan penelitian ini dapat membantu untuk meningkatkan keterampilan manajerial dan kemajuan organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajer dan karyawan harus meningkatkan tingkat kecerdasan emosional dan kemampuan mereka untuk mengurangi niat untuk meninggalkan pekerjaan. Dengan demikian, mengurangi kemungkinan biaya relokasi personel dan meningkatkan efisiensi organisasi, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sehingga
---	---	---	---	---	---	--	--	--	---	--

poros kepemimpinan karena mempengaruhi hubungan pemimpin pengikut. Sementara para peneliti telah mempelajari dampak kuat kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja staf (Ealias & George, 2012), pengukuran desersi pekerjaan staf (Jeswani

keadaan puas diri dan perasaan positif yang disebabkan oleh penilaian individu terhadap pekerjaan dan pengalamannya. Kepuasan kerja meliputi emosi dan sikap seseorang terhadap pekerjaannya (Robbins, 2016).

Teori pemimpin-anggota atau hubungan pemimpin-anggota sebagian besar berkaitan dengan pengembangan hubungan dinamis antara manajer dan staf mereka. Pola

penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian mengenai leader member exchange dengan variabel lainnya.

& Dave,2012), spesialisasi kepemimpinan (Caruso, Walikota, & Salovey,2002), dan perannya dalam tim swakelola

tersebut sama sekali berbeda dari teori lain tentang karakteristik individu dan perilaku pemimpin dalam hal penekanannya pada hubungan antara manajer dan bawahan

9	Hyejin Bang	<p><i>Leader–Member Exchange in Nonprofit Sport Organizations</i></p> <p><i>The Impact on Job Satisfaction and Intention to Stay from the Perspectives of Volunteer Leaders and Followers</i></p>	<p>berbagai penelitian telah difokuskan pada kepemimpinan organisasi dalam olahraga, ada kekurangan penelitian empiris mengenai LMX, kepuasan kerja, dan niat untuk tinggal dari perspektif pemimpin dan pengikut, terutama dalam konteks organisasi</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk meneliti peran LMX sebagai prediktor kepuasan kerja di antara para pemimpin dan pengikut sukarelawan di organisasi olahraga nirlaba, serta dampak konstruksi LMX dan kepuasan kerja pada niat mereka untuk tetap bersama organisasi mereka.</p>	<p>Northouse (2001) menekankan bahwa kualitas LMX perlu diperiksa dalam hubungannya dengan pemimpin dan pengikut. LMX berfokus pada hubungan dua arah antara pemimpin dan pengikut (Dansereau, Graen, dan Haga, 1975), dan asumsi yang mendasarinya adalah bahwa keberhasilan organisasi dapat difasilitasi oleh LMX berkualitas tinggi (Mardanov,</p>	<p>Variabel bebas: leader member exchange</p> <p>- Variabel personal: Karyawan</p> <p>Variabel terikat: -Kepuasan Kerja</p>	<p>Teknik analisis data: Analisis faktor konfirmatori (CFA)</p> <p>Alat ukur: - kuesioner leader member exchange - Kuesioner kepuasan kerja</p>	<p>Sampel: Peserta penelitian ini adalah 258 anggota sukarelawan (214 peserta survei berbasis kertas, dengan tingkat respons 10,7 persen; 44 peserta survei berbasis web, dengan tingkat respons 9,6 persen) dari 29 organisasi olahraga nirlaba di negara bagian Amerika Serikat bagian barat tengah.</p>	<p>Hasil analisis menunjukkan: Penghormatan Profesional para pengikut dan Pengaruh para pemimpin ditemukan secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja mereka. Penghormatan Profesional para pemimpin juga tampaknya menjadi prediktor signifikan dari niat mereka untuk tetap bersama organisasi olahraga nirlaba mereka</p> <p>Implikasi: Administrator atau manajer yang ingin mempengaruhi</p>	<p>Keterbatasan: beberapa keterbatasan ini dapat dilihat sebagai jalan yang memungkinkan untuk penelitian masa depan. Pertama, penelitian ini melakukan dua analisis regresi terpisah: regresi berganda dan regresi logistik, yang mungkin dapat memberikan interpretasi terbatas pada evaluasi proses dalam hubungan. Kedua, penelitian ini terbatas untuk memeriksa hanya hubungan antara LMX dan variabel hasil dan tidak membedakan pengikut sukarelawan di dalam dan di luar kelompok.</p> <p>Saran untuk penelitian selanjutnya: tudi tambahan dengan sampel di wilayah geografis yang luas dan beragam dapat membantu membangun pemahaman yang lebih bernuansa</p>
---	-------------	---	--	---	--	--	---	---	--	---

olahraga nirlaba. Oleh karena itu, penelitian ini meneliti peran LMX sebagai prediktor kepuasan kerja di antara para pemimpin dan pengikut sukarelawan di organisasi olahraga nirlaba, serta dampak konstruksi LMX dan kepuasan kerja pada niat

Heischmidt, dan Henson, 2008).

kepuasan kerja anggota sukarelawan harus lebih menekankan pada rasa hormat profesional yang dirasakan pengikut terhadap pemimpin mereka dan ketertarikan interpersonal pemimpin terhadap pengikut mereka. Berkaitan dengan hal tersebut, manajer harus menciptakan iklim dan budaya organisasi yang mendukung berkembangnya hubungan interpersonal

tentang LMX dan persepsi pekerja sukarelawan organisasi olahraga.

			mereka untuk tetap bersama organisasi mereka							
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--

10	Feleccia R. Moore Davis	<i>Impact of Spirituality on Leader Member Exchange and Job Satisfaction</i>	Tenaga kerja saat ini telah mengubahkan tujuannya dari sekadar bekerja untuk mencari nafkah menjadi memiliki karier yang memungkinkan ekspresi dan berdampak pada dunia (Neal, 2000). Selanjutnya, pekerjaan mempertanyakan hubungan antara makna dalam hidup dan makna dalam pekerjaan	Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki adakah dampak spiritualitas terhadap kualitas hubungan leader-member exchange (LMX) dan kepuasan kerja.	teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX) yang berpendapat bahwa para pemimpin tidak menggunakan gaya atau rangkaian perilaku yang sama secara seragam di semua anggota atau bawahan; sebaliknya para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran terpisah dengan berbagai bawahan dari waktu ke waktu (Dansereau et al.; Graen & Cashman). Locke (1976) mendefinisik	Variabel bebas: Spiritual	Teknik analisis data: Deskriptif Kuantitatif	Sampel: Sampel dalam penelitian ini merupakan karyawan dalam perpustakaan umum Harris County di Houstoun dengan jumlah 178 orang	Hasil analisis menunjukkan: spiritualitas mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dan tampaknya memiliki pengaruh moderasi yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan pertukaran pemimpin-anggota	Saran untuk penelitian selanjutnya: Penelitian saat ini menunjukkan spiritualitas mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah salah satu elemen sikap tempat kerja yang paling banyak diteliti. Konsekuensi dari kepuasan kerja termasuk peningkatan produktivitas, retensi, dan kinerja. Penelitian selanjutnya sebaiknya melakukan penyelidikan lebih lanjut mengenai pengaruh spiritualitas pada kepuasan kerja dijamin
----	-------------------------	--	---	--	---	-------------------------------------	--	--	--	---

(Neal, Lichtenstein, & Banner, 1999), dan semakin mencari pekerjaan yang menginspirasi dan penting (Mitroff & Denton, 1999b). Pencarian makna dan keterhubungan ini menyelaraskan individu dengan apa yang membuat mereka jelas manusia

an kepuasan kerja sebagai "keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang"

—
spiritualit
as
mereka.
Lebih
penting
lagi,
survei
para
pemimpin
dan
manajer
mengkonf
irmasi
kebutuha
n akan
budaya
tempat
kerja,
kepemim
pinan,
dan
proses
kerja
yang
mengakui
seluruh
orang
dengan
kebutuha
n
emosional

			dan intelektua l, keinginan , dan semangat							
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--

11	Robert C. Liden, Berrin Erdogan, Sandy J. Wayne dan Raymond T. Sparrowe	<i>Leader–Member Exchange, differentiation and task interdependence: Implications for individual and group performance</i>	Dalam studi saat ini, kami menggunakan pendekatan multi-level untuk menguji hubungan antara diferensiasi LMX dan kinerja individu, serta antara diferensiasi LMX dan kinerja kelompok . Selanjutnya, kami memeriksa potensi kompleks	Penelitian ini bertujuan untuk Hubungan antara diferensiasi LMX dan kinerja individu dimoderasi oleh LMX, sehingga diferensiasi LMX berhubungan positif dengan kinerja individu pada tingkat LMX yang rendah tetapi tidak terkait dengan kinerja individu pada tingkat LMX yang relatif lebih tinggi.(Teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX), yang dikembangkan sebagai perpanjangan dari model hubungan diad vertikal, didasarkan pada jenis hubungan yang berbeda yang terbentuk antara pemimpin dan anggota kelompok. Kualitas hubungan pemimpin-anggota, pada gilirannya, diasumsikan mencerminkan sejauh	Variabel bebas: leader member exchange Variabel terikat: -Kinerja Karyawan	Teknik analisis data: Analisi Korelasi <i>Across Research</i> Alat ukur: - kuesioner leader member exchange - Kuesioner kinerja karyawan	Sampel: Dalam populasi terdapat 931 karyawan yang merepresentasikan 190 kelompok.	Hasil analisis menunjukkan: LMX berhubungan positif dengan kinerja individu untuk anggota LMX rendah tetapi tidak terkait dengan kinerja untuk anggota LMX tinggi.	Keterbatasan: kami tidak dapat menunjukkan dengan tepat karakteristik, perilaku, dan sikap apa yang paling diandalkan oleh para pemimpin ketika membedakan antara bawahan. Masuk akal bahwa karyawan menanggapi berbagai jenis diferensiasi dengan cara yang berbeda. Saran untuk penelitian selanjutnya: perlu untuk mencari variabel moderasi tambahan dari hubungan kinerja kelompok diferensiasi LMX.
----	---	--	---	--	---	---	--	---	--	--

itas hubungan diferensiasi LMX pada kinerja individu dan kelompok . Secara khusus, kami mengeksplorasi kemungkinan bahwa efek diferensiasi LMX pada kinerja individu dipengaruhi oleh LMX sendiri, dan bahwa efek

mana pemimpin dan bawahan bertukar sumber daya dan dukungan di luar apa yang diharapkan berdasarkan (Dansereau, Graen & Haga, 1975). Dansereau, Graen & Haga, 1975). LMX quality has been found to play an important role for individual performance (Gerstner & Day, 1997)

			diferensiasi pada kinerja kelompok dimoderatori oleh saling ketergantungan tugas dan LMX							
			median dalam kelompok							

2.4 Pengaruh *Leader-member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Hughes (Dalam Latief dan Ratnaningsih, 2016), *Leader member exchange* (LMX) adalah pemimpin yang tidak memperlakukan semua karyawannya atau bawahannya sebagai sekelompok individu yang sama statusnya. Ini disebabkan karena pemimpin membentuk sebuah hubungan yang berbeda dengan tiap karyawan hingga akhirnya terjadi hubungan dua arah.

Menurut Harris, Wheelr & Kacmar (Dalam Latief dan Ratnaningsih, 2016), *Leader member exchange* (LMX) juga menyatakan bahwa adanya suatu hubungan yang timbal balik antara pemimpin dan anggota yang baik dapat dilihat oleh perilaku yang diinginkan, komunikasi yang meningkat, hubungan kerja yang baik, dan adanya umpan balik terhadap kinerja yang optimal, sedangkan apabila perusahaan memiliki hubungan antara pemimpin dan anggota yang kurang baik, hal ini akan berdampak pada rasa percaya dan dukungan dari karyawan atau perusahaan tersebut.

Tingkat kedekatan dari hubungan antara pimpinan dan bawahan menunjukkan adanya indikasi dari *leader member exchange* dalam perusahaan. Dalam sebuah lingkungan perusahaan dimana ada peran keseluruhan pegawai sangat penting bagi pencapaian sebuah tujuan perusahaan, sehingga sebisa mungkin *out-group* dalam *leader member exchange* harus juga ditekan jumlahnya dan kalau bisa dihilangkan. Jika keseluruhan pegawai dalam suatu perusahaan termasuk dalam *in-group*, maka seluruh hambatan-hambatan dalam pekerjaan yang dihadapi pegawai dapat terselesaikan dengan cukup baik karena hubungan antara pemimpin dan karyawan memiliki hubungan komunikasi yang baik.

Menurut Colquitt, LePine, Wesson (Dalam Harahap dan Amalia, 2017), kepuasan kerja adalah adanya tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan

seseorang atau pengalaman kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja menjadi cerminan bagaimana individu merasakan tentang pekerjaannya dan apa yang individu pikirkan mengenai pekerjaannya.

Menurut McShane dan Mary (dalam Harahap & Amalia, 2017) kepuasan kerja merupakan evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaannya, dan yang menjadi dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan adalah pekerjaan itu sendiri, imbalan, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja. Banyak aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, namun dalam penelitian ini peneliti akan mengukur aspek supervisi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Robbins & Judge (Dalam Pramastuti dan Widodo, 2015) *Leader member exchange* adalah suatu teori yang mendukung penciptaan seorang pemimpin di dalam sebuah kelompok atau perusahaan dan diluar kelompok para bawahan dengan status di dalam kelompok yang akan memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi, tingkat perputaran kinerja bawahan yang rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi

Peran pemimpin dalam sebuah organisasi bukan hanya sebagai pemberi perintah kepada bawahannya tetapi diperlukan hubungan yang cukup baik antara pemimpin dan bawahannya untuk mengoptimalkan fungsi sumber daya manusia yang ada. Pada dasarnya, seorang pemimpin memiliki peran untuk mampu mengembangkan, memotivasi dan membimbing bawahannya dan memperlakukan setiap bawahannya berbeda satu dengan yang lain.

Perlakuan seorang pemimpin kepada bawahannya memiliki faktor yang menyebabkan seorang pegawai merasakan diperhatikan atau tidak diperhatikan dan merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaannya di dalam perusahaan tersebut. Sehingga perlakuan seorang pemimpin terhadap bawahannya mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Semakin negatif sikap pimpinan terhadap bawahannya maka akan semakin rendah pula kepuasan kerja karyawannya. Sebaliknya, semakin positif sikap pimpinan maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawannya. sehingga *leader member exchange* memiliki pengaruh dengan kepuasan kerja.

Pada penelitian ini, peneliti ingin melihat bagaimana *leader member exchange* yang memiliki dimensi *contribution, loyalty, affect, dan personality respect* memiliki pengaruh dalam kepuasan kerja karyawan didalam perusahaan dengan dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah dimensi supervisi.

2.5 Kerangka Konseptual

Kepuasan kerja merupakan keadaan perasaan karyawan dimana terjadi atau tidak terjadinya suatu titik temu antara nilai balas jasa yang diperoleh karyawan dari perusahaan tempat mereka bekerja. Nilai balas jasa yang diperoleh karyawan diharapkan sesuai dengan keinginan karyawan atas kinerja yang telah diberikan kepada perusahaan (As'ad, 2004).

Menurut Bhoki (2015) Kepuasan kerja dapat diartikan terpenuhinya respons perasaan atau emosional seseorang atau karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dirasakan didalam lingkup kerja dan pengalaman yang diperoleh secara menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Menurut Robbins (dalam Yuniar dkk, 2016) Dalam kepuasan kerja terdapat lima dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, imbalan/gaji, supervisi, promosi jabatan dan rekan kerja. Kepuasan kerja dapat muncul karena pekerjaan yang secara mental menantang, gaji yang pantas di peroleh, kondisi kerja yang sangat mendukung, rekan kerja menjadi salah satu pendukung, kesesuaian diri terhadap pekerjaan tersebut. Dari hasil penjelasan ini dapat diketahui gaji bukan merupakan faktor mutlak mendasari orang merasa puas atau tidak terhadap pekerjaannya (Yuniar dkk, 2016).

Karyawan yang merasakan keadilan di tempat kerja akan memiliki sikap positif atas perlakuan tersebut, namun sebaliknya jika karyawan merasakan ketidakadilan di tempat kerja maka karyawan akan memiliki sikap negative (rasa tidak puas) atas perlakuan tersebut (Pramastuti & Widodo, 2015). Perasaan yang timbul dalam diri karyawan berhubungan dengan pekerjaan dan kondisi diri karyawan. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan beberapa aspek-aspek seperti, kesempatan dalam pengembangan karir, hubungan yang terjalin dengan karyawan lain, penempatan kerja dan struktur organisasi. Perasaan yang berhubungan dengan kondisi diri karyawan seperti usia, kondisi Kesehatan, kemampuan yang dimiliki dan Pendidikan (Sholeha, 2015). Sehingga perasaan senang muncul akibat adanya penilaian pekerjaan atau pengalaman individu yang dirasakan karyawan (Yuniar dkk, 2016).

Kepuasan kerja menjadi suatu hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan karena kepuasan kerja akan memberikan dampak positif terhadap efektifitas dalam organisasi atau perusahaan. Dimana kepuasan kerja akan mencegah munculnya perilaku-perilaku menyimpang ditempat kerja seperti kelambanan karyawan, pergaulan tidak pantas, terbentuknya serikat pekerja, atau terjadinya pelanggaran aturan-aturan didalam perusahaan (Yuniar dkk, 2016).

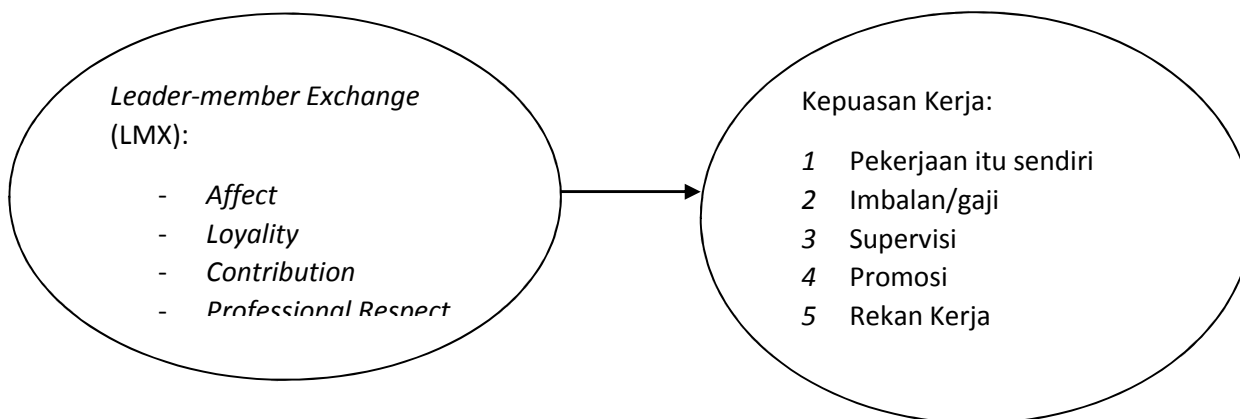
Menurut Panggabean (dalam Pramastuti & Widodo 2015) Dimana salah satu faktor penentu kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinannya. Dimana interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan disebut dengan istilah *Leader Member Exchange*. Menurut Lyden dan Maslyn *leader member exchange* merupakan hubungan perilaku antara pemimpin dan bawahan yang berkaitan mengenai pekerjaan, rasa saling menghargai keterampilan dan pengetahuan satu sama lain, kesetiaan antara bawahan dan pemimpin. begitu pula sebaliknya,

dan rasa menyukai antara pemimpin dan bawahan. Terdapat empat dimensi *leader member exchange* yaitu *contribution*, *affect*, *loyalty*, dan *professional respect*.

Menurut Haryanti (dalam Pramastuti & Widodo 2015) *leader member exchange (LMX)* dilihat dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan yang berada dalam kontinum kualitas *leader member exchange* yang tinggi sampai dengan kualitas *leader member exchange* yang rendah. Hubungan antara pemimpin dan bawahan memiliki kualitas yang berbeda-beda, dimana kualitas ini akan membentuk *in group* dan *out group* (Pramastuti & Widodo 2015).

Bawahan yang menjadi anggota dalam *in group* akan memberikan tanggung jawab, penghargaan dan perhatian yang lebih banyak dibandingkan bawaha yang ada di dalam *out group*. Dimana anggota dalam *out group* akan memiliki hubungan yang lebih formal dengan pemimpinnya.

Kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan akan memberikan beberapa dampak kepada kepuasan kerja karyawan dimana bawahan yang memiliki kualitas hubungan yang tinggi dengan pemimpin akan dapat menciptakan suasana bekerja yang kooperatif, sehingga tujuan perusahaan akan lebih mudah untuk dicapai. Jika tujuan atau target perusahaan tercapai maka pemimpin dan bawahan memiliki rasa puas akan kinerja nya (Pramastuti & Widodo 2015).



2.6 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

Hipotesis Ho :Tidak adanya pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Gunung Mas Raya

Hipotesis Ha : Adanya pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Gunung Mas Raya

BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan variabel bebas yaitu *leader member exchange* dan variabel terikat yaitu kepuasan kerja. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang berlandaskan positivistic atau data konkrit, data penelitian berupa angka-angka yang akan diukur menggunakan statistic sebagai alat uji penghitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2017).

3.1 Identifikasi Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2016), Variabel penelitian merupakan segala sesuatu yang berbentuk hal yang sudah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan akan diperoleh informasi mengenai hal tersebut, dan kemudian akan ditarik kesimpulannya. Sesuai dengan judul penelitian yang dipilih oleh peneliti, mengenai “Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Gunung Mas Raya” maka penulis dapat mengelompokkan variabel-variabel dalam judul tersebut menjadi dua variabel yaitu:

Variabel Bebas (X) : *Leader Member Exchange*

Variabel Terikat (Y) : Kepuasan Kerja

3.2 Defenisi Operasional Variabel Penelitian

3.2.1 *Leader Member Exchange*

Leader Member Exchange merupakan perilaku pemimpin yang melakukan interaksi dua arah dengan setiap karyawannya. Para pemimpin tidak menggunakan gaya yang sama dalam

berurusan dengan semua karyawannya, melainkan membentuk jenis hubungan atau interaksi yang berbeda dengan setiap karyawannya. (Liden & Maslyn, 1998)

Adapun dimensi-dimensi *Leader member exchange* (LMX):

1. *Contribution*, berkaitan dengan memberi usaha yang lebih untuk mencapai target bersama, pemimpin, bersedia membantu pemimpin dan bersedia bekerja lebih ekstra.
2. *Loyalty*, berkaitan dengan pemimpin dan karyawan mendukung satu sama lain, saling mempercayai antara pemimpin dan karyawan dan kemauan untuk membela dan memberikan solusi dalam setiap persoalan.
3. *Affect*, berkaitan dengan rasa saling menyukai antara pimpinan dan karyawan terhadap karakteristik satu sama lain diluar pekerjaan, menjalin persahabatan, dan rasa cocok satu sama lain antara pimpinan dan karyawan.
4. *Professional Respect*, berkaitan dengan rasa hormat dan kagum antara pemimpin ke karyawan maupun sebaliknya, dan rasa kagum antara pemimpin ke karyawan maupun sebaliknya.

3.2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja merupakan perasaan senang maupun perasaan tidak senang yang diperoleh dari penilaian pekerjaan individu di perusahaan tempatnya bekerja, dimana di perolehnya titik temu nilai balas jasa kerja individu yang didapatkan dari perusahaan. (Luthans, 2005)

Adapun dimensi-dimensi kepuasan kerja:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, Pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan memiliki tanggung jawab penuh, dan pekerjaan yang sesuai dengan minat
2. Imbalan/gaji, upah yang diberikan perusahaan yang diterima individu sebagai imbalan hasil kerjanya dan dirasakan sesuai dengan kinerja yang diberikan untuk perusahaan.
3. Promosi pekerjaan, kesempatan untuk menerima peningkatan posisi atau jabatan didalam struktur perusahaan, dan perusahaan memberikan penghargaan akan kinerja.
4. Supervisi, kepuasan yang dirasakan terhadap atasannya atau pimpinannya yang menyangkut atasan yang memberikan motivasi dan dukungan, atasan yang memberikan pengawasan yang penuh dan atasan yang tidak mengabaikan.
5. Kepuasan terhadap rekan kerja, mengacu pada kepuasan atas rekan kerja yang dimana berkaitan dengan rekan kerja yang kooperatif dalam kerja sama tim, rekan kerja menjadi sumber dukungan, rekan kerja menjadi sahabat yang nyaman, dan rekan kerja menjadi tempat bantuan dalam kesulitan

3.3 Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan tetap yang bekerja sebagai karyawan tetap dalam PT. Gunung Mas Raya.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2017), Populasi merupakan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri dalam: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik suatu kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan dalam PT. Gunung Mas Raya dengan jumlah seluruh karyawan adalah 454 karyawan.

3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2017) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik sebuah populasi. Sampel bagian dari sebuah populasi yang diharapkan mampu mewakili populasi dalam penelitian tersebut. Bila sebuah populasi terlalu besar dan tidak memungkinkan bagi peneliti untuk meneliti seluruh populasi yang ada, untuk itu sampel penelitian diambil dari populasi yang diharapkan dapat mewakilkan populasi yang ada.

Untuk menentukan sampel dalam penelitian ini, peneliti menggunakan G-Power untuk menentukan sampel dalam penelitian ini. Hasil uji sampel korelasi yang didapat adalah 122 sampel dan actual power yaitu 0.9511069.

Teknik yang digunakan peneliti untuk menentukan sampel adalah *simple random sampling*. Menurut Sugiyono (2017) *Simple random sampling* merupakan pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan dengan cara mengacak tanpa memperhatikan strata yang ada didalam populasi itu. *Simple random sampling* dilakukan bila anggota dalam populasi dianggap homogen.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan melalui metode skala *Likert* dengan menggunakan skala psikologi sebagai alat ukur yang berfungsi mengungkapkan aspek-aspek psikologis. Dimana dalam skala *likert* terbagi menjadi 5 alternatif jawaban, yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Netral (N), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS). Adapun kriteria dalam penilaian skala *likert* dimulai dari 1, 2, 3, 4, 5 untuk jawaban *Favorable* dan 5, 4, 3, 2, 1 untuk jawaban *Unfavourable*.

Skala psikologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *leader member exchange* dengan dimensi menurut Liden dan Maslyn dan skala kepuasan kerja dengan dimensi menurut Luthans.

Tabel 3.1 Skala Likert

Pilihan Jawaban	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>
SS	5	1
S	4	2
N	3	3
TS	2	4
STS	1	5

3.5.1 Skala *Leader Member Exchange* (LMX)

Pengukuran *Leader Member Exchange* menggunakan skala *Likert* disusun berdasarkan aspek-aspek *Leader Member Exchange*. Aspek yang diukur yaitu *Contribution*, *Loyalty*, *Affect*, dan *Professional Respect*. Total keseluruhan pengukuran *Leader Member Exchange* terdiri dari 24 aitem, yang terbagi menjadi dua yaitu 12 aitem *favorable* dan 12 aitem *unfavorable*.

Aitem *Favorable* merupakan aitem-aitem yang mendukung pernyataan mengenai *Leader Member Exchange* dan sebaliknya aitem *unfavorable* adalah pernyataan yang tidak mendukung mengenai pernyataan *Leader Member Exchange* pada karyawan di PT. Gunung Mas Raya. Aitem-aitem *favorable* dan *unfavorable* dalam skala *Leader Member Exchange* terdapat dalam table 3.2.

Tabel 3.2. Blue Print Skala *Leader Member Exchange* Sebelum Uji Coba

No	Aspek	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	Total
1	<i>Contribution</i>	1, 9, 17	5, 13, 21	6
2	<i>Loyalty</i>	2, 10, 18	6, 14, 22	6
3	<i>Affect</i>	7, 15, 23	3, 11, 19	6

4	<i>Professional Respect</i>	8, 16, 24	4, 12, 20	6
Total		12	12	24

Dalam penelitian ini, untuk melakukan uji coba alat ukur pada variabel *leader member exchange* peneliti melakukan uji coba alat ukur terhadap 51 orang karyawan tetap yang bekerja di PT. Gunung Mas Raya. Dari hasil perhitungan melalui *SPSS for Windows 22*, peneliti mendapatkan hasil reliabilitas pada skala *leader member exchange* dengan nilai sebesar 0,860. Dengan jumlah aitem yang valid adalah sebanyak 16 aitem.

Tabel 3.3 Blue Print Skala *Leader Member Exchange* Sesudah Uji Coba

No	Aspek	<i>Favorabel</i>	<i>Unfavorabel</i>	Jumlah
1	<i>Contribution</i>	1, 6	3, 9	4
2	<i>Loyalty</i>	7, 12	14	3
3	<i>Affect</i>	4, 10, 15	2	4
4	<i>Professional Respect</i>	5, 11, 16	8, 13	5
Total		10	6	16

3.5.2 Skala Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja menggunakan Skala *Likert* yang disusun berdasarkan aspek-aspek kepuasan kerja, aspek yang diukur dalam penelitian ini adalah aspek pekerjaan itu sendiri, imbalan/gaji, promosi pekerjaan, supervise, dan rekan kerja. Total keseluruhan dari pengukuran skala Kepuasan Kerja terdiri dari 30 aitem, yang dibagi menjadi dua dimana 15 aitem *favorable* dan 15 aitem *unfavorable*.

Aitem *Favorable* merupakan aitem-aitem yang mendukung pernyataan mengenai *Kepuasan Kerja* dan sebaliknya aitem *unfavorable* adalah pernyataan yang tidak mendukung mengenai pernyataan *Kepuasan Kerja* pada karyawan di PT. Gunung Mas Raya. Aitem-aitem *favorable* dan *unfavorable* dalam skala *Kepuasan Kerja* terdapat dalam table 3.4.

Tabel 3.4. Blue Print Skala Kepuasan Kerja Sebelum Uji Coba

No	Aspek	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	Total
1	Pekerjaan itu sendiri	1, 11, 21	4, 14, 24	6
2	Imbalan/gaji	2, 12, 22	5, 15, 25	6
3	Promosi pekerjaan	3, 13, 23	8, 18, 28	6
4	Supervisi	6, 16, 26	9, 19, 29	6
5	Rekan kerja	7, 17, 27	10, 20, 30	6
Total		15	15	30

Dalam penelitian ini, untuk melakukan uji coba alat ukur pada variabel kepuasan kerja peneliti melakukan uji coba alat ukur terhadap 51 orang karyawan tetap yang bekerja di PT. Gunung Mas Raya. Dari hasil perhitungan melalui *SPSS for Windows 22*, peneliti mendapatkan hasil reliabelitas pada skala kepuasan kerja dengan nilai sebesar 0,847. Dengan jumlah aitem yang valid adalah sebanyak 18 aitem.

Tabel 3.5. Blue Print Skala Kepuasan Kerja Sesudah Uji Coba

No	Aspek	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	Total
1	Pekerjaan itu sendiri	12	2, 8	3
2	Imbalan/Gaji	1, 6, 13, 14	9	5
3	Promosi Pekerjaan	7	11, 17	3
4	Supervisi	3, 15	18	3
5	Rekan Kerja	4, 10	5, 16	4
Total		10	8	18

3.5.3 Validitas dan Realibilitas

3.5.3.1 Validitas

Menurut Sugiyono (2017) Validitas merupakan suatu derajat ketetapan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang mampu dilaporkan oleh penelitian. Oleh sebab itu, data dikatakan valid jika data “tidak berbeda” dengan data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian. Untuk mengukur valid tidaknya suatu alat ukur maka digunakan pendekatan statistika, yaitu dengan melalui nilai koefisien korelasi skor butir pernyataan dengan skor total butir pernyataan, apabila r-hitung lebih besar dari 0,30 maka pernyataan tersebut dianggap valid (Sugiyono, 2017).

Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Content Validity*. *Content Validity* yaitu validitas yang dapat dilakukan dengan membandingkan antara isi instrument dengan aspek yang ingin di ukur (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengukur aspek-aspek *leader member exchange* dan kepuasan kerja dengan membentuk instrumen menggunakan aspek-aspek yang ada.

3.5.3.2 Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2017), Uji Reliabilitas dapat dilakukan untuk mengetahui berapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran sebanyak dua kali atau lebih terhadap suatu gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama juga. Untuk mengetahui alat ukur tersebut reliabel atau tidak maka digunakan pendekatan secara statistika dengan melihat koefisien reliabilitasnya. Dimana bila koefisien reliabilitasnya lebih dari 0,60 maka secara keseluruhan alat ukur tersebut dinyatakan *reliable* (Sugiyono, 2017).

Dalam penelitian ini untuk menentukan reliabilitas peneliti menggunakan *SPSS for Windows 22* dengan melihat *Alpha Cronbach's* yang ada didalam *SPSS for Windows 22*. Dimana variabel *leader member exchange* memiliki nilai *Alpha Cronbach's* sebesar 0,860 dan variabel kepuasan kerja memiliki nilai *Alpha Cronbach's* sebesar 0,847.

3.6 Tahap Pelaksanaan

1. Tahap Perizinan

Pada tahap ini, peneliti memberikan surat izin untuk melakukan penelitian pada tanggal 2 juli 2022, selanjutnya dari pihak instansi tempat peneliti memberikan izin untuk memulai penelitian pada tanggal 13 juli 2022.

2. Pengambilan Data

Dalam tahap ini, peneliti mengambil data yang dibutuhkan ke tempat penelitian dengan menggunakan metode skala. Dalam pengambilan data peneliti membutuhkan waktu 3 hari untuk mengumpulkan data sebanyak 122 responden. Dimana sampel dalam penelitian ini sebanyak 122 responden yang diperoleh menggunakan metode G-Power.

3. Pembuat Laporan

Setelah peneliti menyelesaikan pengambilan data maka peneliti mulai melakukan pengolahan data dan peneliti membuat laporan sesuai data yang telah diambil.

3.7 Teknik Analisis Data

Data penelitian ini diolah dan dianalisis dengan menggunakan analisis *deskriptif* dan *statistic inferensial*. Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan data penelitian yang sudah dikumpulkan sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku secara umum atau generalisasi. Sedangkan analisis inferensial dilakukan bila peneliti akan membuat kesimpulan yang berlaku pada populasi penelitian dengan menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan uji analisis sederhana (Sugiyono, 2017). Sebelum dilakukan pengujian hipotesisi terlebih dahulu dilakukan uji asumsi yaitu uji normalitas dan uji linearitas dan dilanjutkan uji hipotesis data.

3.7.1 Uji Asumsi

Uji asumsi yang digunakan dalam penelitian ialah :

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan bertujuan untuk mengetahui apakah data penelitian kedua variable terdistribusi secara normal. Uji normalitas untuk data kedua variabel diperoleh dari nilai *Uji one sample Kolmogorov Smirnov*, apabila nilainya lebih besar dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa distribusi data normal. Untuk melakukan uji ini, peneliti juga menggunakan program *SPSS for Windows 22*.

b. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi data penelitian yaitu variable bebas dan variabel terikat memiliki hubungan linear dengan menggunakan bantuan program *SPSS version 22,.0 for Windows* dengan ujian linearitas menggunakan *Test for linearity*. Yang dalam hal ini, kedua variabel dikatakan berhubungan linear jika $p > 0,05$.

3.7.2 Uji Hipotesa

Sesuai dengan jenis penelitian ini yaitu dimana bertujuan untuk menguji hipotesis tentang ada tidaknya pengaruh antara variabel, maka akan digunakan uji Regresi Linier Sederhana dengan bantuan *SPSS version 22.0 for windows*. Regresi bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Pada penelitian ini *leader member exchange* sebagai variable bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat.

Untuk menguji pengaruh *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja yang dilakukan dengan syarat:

Jika Sig > 0,05 maka H0 diterima

Jika Sig < 0,05 maka H0 ditolak.

