

**PERAN LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) TERHADAP
PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH
KEPUASAN KERJA DI PNM ULAMM CIREBON**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat

Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Manajemen



Oleh:

NIKI RISNAWATI

NIM. 200111086

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH CIREBON
2024**

LEMBAR PERSETUJUAN

SKRIPSI

**PERAN LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN
DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DI PNM ULAMM CIREBON**

(Studi Kasus Pada Karyawan PNM Ulamm Cirebon)

(200111086)

Disetujui dan disahkan oleh:

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Asep Gunawan, M.Si.
NIDN. 0008086601

Dr. Harry Safari Margapradja S.E., M.M
NIDN. 8880470018

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Asep Gunawan, M.Si.
NIDN. 0008086601

Puspa Dewi Yulianty, S.Pd., M.M.
NIDN. 0425018205

LEMBAR PENGESAHAN

SKRIPSI

PERAN *LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX)* TERHADAP PENINGKATAN KINERJA

KARYAWAN DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA

(Studi Kasus Pada Karyawan PNM Ulamm Cirebon)

NIKI RISNAWATI

(200111086)

Telah dipertahankan oleh Tim Penguji

Pada Tanggal : 24 Agustus 2024

1. Dr. Asep Gunawan, M.Si (.....)
NIDN. 0008086601
Pembimbing I
2. Dr. Harry Safari, S.E., M.M (.....)
NIDN. 8880470018
Pembimbing II
3. Dr. Sari Laelatul Qodriah, M.Si (.....)
NIDN. 0407107401
Penguji I
4. Tedi Kustandi, S.Sos., M.M (.....)
NIDN. 1121097901
Penguji II

Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Cirebon
Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Asep Gunawan, M.Si.

NIDN. 0008086601

Puspa Dewi Yulianty, S.Pd., M.M

NIDN. 0408079101

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Niki Risnawati
NIM : 200111086
Tempat dan tanggal lahir : Cirebon, 03 Maret 1998
Program studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Judul : Peran Leader Member Exchange Terhadap Peningkatan

Kinerja Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Di PNM Ulamm

Cirebon

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini adalah benar hasil karya saya sendiri, tidak dari mengambil tulisan skripsi orang lain atau karya orang lain yang saya jiplak untuk skripsi saya. Apabila dikemudian hari terbukti skripsi saya hasil jiplakan skripsi orang lain maka saya siap menerima sanksi atas perbuatan saya.

Cirebon, Juli 2024

Yang Membuat Pernyataan

Niki Risnawati

Niki Risnawati

NIM 200111086

Peran *Leader Member Exchange* (LMX) Terhadap Peningkatan Kinerja

Karyawan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Di PNM Ulamm Cabang Cirebon

ABSTRAK

Penelitian ini bermaksud untuk membantu menjawab masalah melalui sebuah penelitian yaitu. Apakah Kepuasan Kerja Memediasi *Leader Member Exchange* (LMX) Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. Tujuan penelitian dilakukan yaitu Menganalisis Kepuasan Kerja Memediasi *Leader Member Exchange* (LMX) Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. Metode Penelitian yang digunakan yakni Metode Penelitian Kuantitatif dengan pendekatan Deskriptif serta menggunakan instrumen kuesioner dengan mengambil sampel 60 karyawan dan merupakan sampel jenuh di PNM Ulamm Cabang Cirebon. Hasil dari penelitian menunjukan yaitu *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh terhadap Peningkatkan Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja dapat memediasi Peningkatan Kinerja Karyawan serta Kepuasan Kerja Memediasi *Leader Member Exchange* (LMX) di PNM Ulamm Cabang Cirebon. Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya dengan tema yang memiliki kesamaan.

Kata kunci: *Leader Member Exchange*, Peningkatan Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja

Niki Risnawati

NIM 200111086

Peran Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Peningkatan Kinerja

Karyawan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Di PNM Ulamm Cabang Cirebon

ABSTRACT

This research intends to help answer the problem through research, namely. Does Job Satisfaction Mediate Leader Member Exchange (LMX) on Increasing Employee Performance. The aim of the research was to analyze job satisfaction by mediating leader member exchange (LMX) on improving employee performance. The research method used is the Quantitative Research Method with a Descriptive approach and uses a questionnaire instrument by taking a sample of 60 employees and is a saturated sample at PNM Ulamm Cirebon Branch. The results of the research show that Leader Member Exchange (LMX) has an effect on increasing employee performance, and job satisfaction can mediate increased employee performance and job satisfaction mediates leader member exchange (LMX) at PNM Ulamm Cirebon Branch. It is hoped that the results of this research can become a reference for future researchers with similar themes.

Keywords: Leader Member Exchange, Employee Performance Improvement and Job Satisfaction

HALAMAN PERSEMPAHAN

Dengan segala puji syukur atas karunia dari Allah SWT serta dukungan semangat dan doa dari orang-orang tercinta, akhirnya saya telah menyelesaikan skripsi dengan baik, dengan rasa bahagia dan bangga saya ucapkan rasa syukur dan terima kasih saya kepada:

1. ALLAH SWT, atas segala kuasa dan hidayah-Nya saya telah menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Sebagai tanda bukti dan hormat serta terima kasih yang tiada henti kepada ibu tercinta ibu Ruidah yang selalu memberikan dukungan serta doa yang tiada henti untuk mendoakan saya agar selalu di berikan kemudahan dan kelancaran serta kesuksesan saya. Dan untuk Alm Bapak Sutrisno yang mungkin tidak dapat langsung memberiakan support dan semangat dengan ini saya berharap bapak bahagia dan bangga melihat saya sudah menyelesaikan skripsi ini dengan baik serta keluarga besar yang selalu memberikan semangat dan dukungan saya ucapkan banyak terima kasih.
3. Bapak dan Ibu Pembimbing dan Penguji serta pengajar yang selama ini telah tulus dan ikhlas dalam meluangkan waktunya untuk mengajarkan serta mengarahkan dan memberikan bimbingan atau pelajaran yang tiada ternilai harganya, sehingga menjadikan saya seseorang yang lebih baik dan semua yang tidak bisa saya tuliskan satu persatu. Terimakasi banyak Bapak dan Ibu Dosen jasa Bapak dan Ibu akan selalu terkenang dihati.
4. Teman-teman kelas MJ20E dan Teman-teman Mahasiswa Universitas Muhammadiyah Cirebon Angkatan 2020 yang sama-sama berjuang dan saling memberikan dukungan untuk menyelesaikan skripsi ini saya ucapkan

terima kasih sehingga kita saling menguatkan demi menyelesaikan skripsi ini.

5. Sahabat-sahabat terbaiku saya ucapan terima kasih sudah memberikan semangat dan dukungan kepada saya.

Dengan segala niat, usaha dan doa sudah berlalu semua rintangan selam proses penulisan. Akhirnya saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Adapun kritik dan saran yang membangun tentu saja penulis harapkan demi kebaikan yang dapat diambil dari skripsi ini. Akhir kata penulis menyampaikan banyak terima kasih semoga skripsi ini dapat bermanfaat. Aamiin.

Cirebon, Juli 2024

Penulis

Niki Risnawati

NIM. 200111086

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Rasa syukur Saya panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karuniayang telah diberikan hambanya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik dan lancar yang berjudul **“PERAN LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) TERHADAP PENIGKATAN KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DI PNM ULAMM CIREBON”**.

Dalam proses penyusunan ini tentu saja tidak mudah, penulis mengalami kesulitan dan penulis menyadari dalam penulisan proposal penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Maka, dalam kesempatan ini pula penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Dr. Asep Gunawan, M. Si dan Dr. Harry Safari, SE., MM selaku dosen pembimbing skripsi yang telah banyak memberikan arahan dan bimbingan kepada penulisselama proses penyelesaian skripsi ini. Penulis sangat berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Cirebon, Agustus 2024

Penulis,

Niki Risnawati

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	
LEMBAR PENGESAHAN.....	
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	12
1.3 Batasan Masalah	13
1.4 Rumusan Masalah.....	13
1.5 Tujuan Penelitian.....	13
1.6 Manfaat Penelitian	14
BAB II LANDASAN TEORI.....	16
2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	16
2.2 Uraian Teori	25
2.3 Kerangka Berpikir	42
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	47
3.1 Metode Penelitian	47
3.2 Definisi Operasional Variabel.....	47
3.3 Populasi dan Sample	49
3.4 Waktu Dan Tempat Penelitian.....	50

3.5 Teknik Pengumpulan Data	51
3.6 Teknik Analisis Data/ Analisis Yang Digunakan.....	52
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	59
4.1 Karakteristik Responden	59
4.2 Deskriptif Variabel Penelitian	60
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	81
5. 1 Kesimpulan.....	81
5.2 Saran.....	82
DAFTAR PUSTAKA.....	84

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Key Performance Indikator PNM ULAMM Cabang Cirebon.....	4
Tabel 1. 2 Kepuasan kerja PNM ULAMM Cabang Cirebon.....	6
Tabel 1. 3 Leader Member Exchange PNM ULAMM Cabang Cirebon.....	9
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	16
Tabel 4. 1 Berdasarkan Unit kerja.....	59
Tabel 4. 2 Berdasarkan Jabatan.....	60
Tabel 4. 3 Deskripsi frekuensi LMX (X).....	61
Tabel 4. 4 Deskripsi frekuensi Kinerja Karyawan (Y).....	63
Tabel 4. 5 Deskripsi frekuensi Kepuasan Kerja (Z).....	64
Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas.....	65
Tabel 4. 7 Uji Realibilitas.....	67
Tabel 4. 8 Hasil Uji Regresi Linear sederhana X terhadap Y.....	68
Tabel 4. 9 Hasil Uji Regresi Linear sederhana X terhadap Z Coefficientsa.....	69
Tabel 4. 10 Hasil Uji Regresi Linear sederhana Z terhadap Y.....	70
Tabel 4. 11 Hasil uji Koefisien Determinasi (R2) X terhadap Y.....	71
Tabel 4. 12 Hasil uji Koefisien Determinasi (R2) X terhadap Z Model Summary.....	71
Tabel 4. 13 Hasil uji Koefisien Determinasi (R2) Z terhadap Y Model Summary.....	72
Tabel 4. 14 Hasil Uji T X terhadap Y.....	72
Tabel 4. 15 Hasil Uji T X terhadap Z.....	73
Tabel 4. 16 Hasil Uji T Z terhadap Y.....	74
Tabel 4. 17 Uji sobel LMX (X) Terhadap Kepuasan kerja (Z).....	75

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 18 Uji sobel Kepuasan kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (.....75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir	45
Gambar 4. 1 Kalkulator sobel.....	76

Lampiran 1. 1 Kuisisioner.....	90
Lampiran 1. 2 Tabulasi Data.....	94
Lampiran 1. 3 Surat Izin Penelitian.....	103
Lampiran 1. 4 Meta Data.....	104
Lampiran 1. 5 Foto Kegiatan.....	119
Lampiran 1. 6 Formulir Revisi Sup.....	120

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi persaingan bisnis di era globalisasi, perusahaan harus memberikan hasil yang optimal demi mencapai visi dan misi perusahaan tersebut. dampak yang sangat jelas terlihat adalah adanya persaingan didalam dunia usaha. perusahaan akan berusaha mencapai tujuan yang efektif dan efisien hal itu dilakuakn agar perusahaan mampu mempunyai daya saing maupun keunggulan dari persaingnya. Keunggulan suatu perusahaan bisa dicapai melalui beberapa factor. Salah satu factor tersebut adalah kemampuan internal perusahaan ataupun melalui sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Lembaga pembiayaan diperlukan guna mendukung dan memperkuat sistem keuangan nasional sehingga dapat memberikan alternatif yang lebih banyak terhadap pengembangan sektor usaha. Maraknya lembaga keuangan bank maupun lembaga keuangan non-bank yang muncul di era modern ini menyebabkan masyarakat sangat selektif dalam mencari lembaga keuangan yang dapat diyakininya untuk memberikan pembiayaan modal terhadap usahanya. Lembaga ekonomi yang dapat menjadi mediator kebutuhan dana bagi masyarakat yang ingin mengembangkan sektor rill atau usaha adalah lembaga keuangan mikro, salah satunya adalah berbentuk Unit Layanan Modal Mikro (ULAMM)

ULAMM merupakan program yang memberikan pelayanan pinjaman modal untuk usaha mikro dan kecil. ULAMM diluncurkan pada Agustus 2008 dan telah dilengkapi dengan pelatihan, jasa konsultasi, pendampingan, dan dukungan pengelolaan keuangan serta akses pasar bagi nasabah. Keunggulan ULAMM dibandingkan sector lain yaitu Setelah persyaratan yang dipenuhi dan kelayakan usaha dinilai prospektif maka kantor ULAMM segera mencairkan pembiayaan dalam waktu singkat yaitu 3 hari kerja setelah dokumen lengkap sehingga kita bisa lebih menguasai pasar dan bisa bersaing dengan Lembaga keuangan ataupun bank lainnya.

Sebagai Perusahaan yang profesional, maka PT. PNM (Persero) menjalankan bisnis usahanya secara mandiri dan bergerak dibawah naungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Resmi sudah PT Permodalan Nasional Madani (PNM) dan PT Pegadaian menjadi anak usaha PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (BBR) sebagai bagian dari pembentukan Holding Ultra Mikro (UMi) dengan BRI sebagai induk usaha. Keunggulan yang dimiliki Pnm Ulamm yaitu:

- Persyaratan peminjaman dengan prosedur yang jelas dan angsuran ringan.
- Penyertaan pendampingan usaha dan pelatihan.
- Jasa konsultasi usaha untuk para nasabah
- Dukungan pengelolaan keuangan dan akses pasar yang luas bagi nasabah.
- Melakukan pembayaran yang fleksibel bisa melalui (Brilink, atm, indomaret, alfamart dan kantor pos)

Pnm Ulamm Cabang Cirebon yang beralamat di: Kantor Pnm Cabang Cirebon Jl. Sunyaragi, Desa No.14, Sunyaragi, Kec. Kesambi, Kota Cirebon, Jawa Barat 45132. Pnm Ulamm Cabang Cirebon sendiri merupakan lembaga pembiayaan mikro dengan memberikan pembiayaan untuk pelaku usaha mikro adapun produk pembiayaan yang ditawarkan yaitu plafon sebesar Rp. 25.000.000 sampai dengan Rp. 200.000.000 dengan jangka atau tenor waktu 12 bulan sampai 60 bulan Adapun persyaratan yang harus dipenuhi adalah ktp, kk, buku nikah dan sertifikat sebagai jaminan, dan wajib calon nasabah mempunyai usaha yang sudah berjalan sendiri dan mempunyai Riwayat sliks ojk yang baik sehingga itu adalah calon nasabah yang layak untuk di berikan pembiayaan.

Pnm Ulamm Cabang Cirebon untuk meningkatkan kinerja karyawannya harus di dukung oleh pemimpin yang berkualitas dalam perusahaan, peran pemimpin tentu sangat dibutuhkan dan memiliki andil yang cukup besar kepengajuan perusahaan sangat ditentukan oleh pemimpin yang di sukai dan di segani oleh para karyawannya. Seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan karyawannya untuk bekerja dengan maksimal tentu akan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan dan peningkatan kualitas perusahaan. Agar tujuan perusahaan dapat terwujud, maka pihak perusahaan harus dapat memuaskan karyawannya karena kepuasan kerja karyawan merupakan pendorong kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu kunci kesuksesan sebuah perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang efisien dan efektif dapat meningkatkan produktifitas dan kinerja baik karyawan maupun organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan faktor yang mempengaruhi produktifitas dan kinerja karyawan, dan salah satunya yang penting adalah kepuasan kerja (Hassan,2009; Fitriana, dkk.). Sumber Daya Manusia dalam

organisasi dapat dilihat dari kinerja karyawannya yang terus- menerus meningkat. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017; Justina, dkk et al., 2019)

Sumber Daya Manusia merupakan faktor penting dalam menjalankan maju mundurnya sebuah organisasi. Setiap organisasi berusaha untuk mendapatkan sumber daya manusia yang bisa mewujudkan dan mencapai tujuan dalam organisasi tersebut, maka perlu adanya pengembangan kualitas sumber daya manusia karena banyaknya tuntutan dan yang harus dituju (Jufrizien et al., 2024).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati Bersama (Hermawan &

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati Bersama (Hermawan & Suwandana, 2019). Kinerja pegawai merupakan hasil kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Liang & Yeh, 2020) Kinerja karyawan merupakan bagian penting untuk menentukan besar atau bayaknya hasil dari produksi, dengan pekerjaan tersebut perlu adanya pengawasan dari atasan. Hubungan dari atasan dan bawahan akan menentukan adanya kepuasan kerja karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan membangun emosi positif sehingga lebih rajin dan senang bekerja serta akan berpotensi meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja individu yang efektif menekankan pada sejauh mana individu tersebut melakukan tugas pekerjaan, apakah hanya sebatas menjalankan tugas sesuai dengan pertanyaan atau melaksanakan tugasnya melebihi peranan yang seharusnya (Restiani Widjaja & Ginanjar, 2022).

Tabel 1. 1
Key Performance Indikator PNM ULAMM Cabang Cirebon

No	Indikator Penilaian	Key Performanc e Indikator	Rata-Rata Hasil KPI	Keterangan
1	Kedisiplinan	Kehadiran	Baik	Tercapai Dengan Baik
2	Kualitas Kerja	Pencapaian Target	Kurang Baik	Tercapai Dengan Baik Namun Belum 100%
3	Kuantitas Kerja	Jumlah Unit	Cukup Baik	Tercapai Dengan Baik
4	Lingkungan Kerja	Tempat Kerja Nyaman	Baik	Tercapai Dengan Baik
5	Promosi	Kenaikan Jabatan	Kurang Baik	Tercapai Dengan Baik Namun Belum 100%

Sumber: PNM Cabang Cirebon (2023)

Dari hasil penelitian di atas terdapat pencapaian yang belum 100% dimana perusahaan masih membutuhkan peran pimpinan yang optimal sehingga bawahan dapat mencapai pemenuhan target KPI sesuai yang diingkan perusahaan. Penelitian ini merupakan Lembaga pembiayaan Pnm Ulamm dimana atasan dan bawahan merupakan jalinan yang kuat untuk mencapai tujuan perusahaan. hal ini yang menjadi acuan bahwa peran LMX yang baik dan berkualitas tinggi akan menghasilkan hasil kinerja yang baik pula untuk perusahaan.

Kepuasan kerja adalah hasil penilaian kualitas pekerjaan dan pengalaman emosi positif terhadapnya. Kepuasan kerja mengukur kepuasan individu terhadap berbagai aspek perusahaan (Robbins & Coulter, 2018). Menurut (Manajemen et al.,2022) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi yang dirasa karyawan akan menyebabkan tingginya kinerja karyawan. Ini berarti kepuasan kerja yang didapat karyawan dalam bekerja sangat berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan (Ikka Pramastuti et al., 2015) Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Dimana kepuasan kerja yaitu hasil pandangan karyawan terkait bagaimana pekerjaan yang mereka lakukan dalam memberi nilai penting. Menurut Lutans indikator-indikator yang mempengaruhi kepuasa kerja yaitu Gaji, Pekerjaan itu sendiri, RekanKerja, Kesempatan, Promosi, Pengawasan (Ikka Pramastuti et al., 2015)

Tabel 1. 2
Kepuasan kerja PNM ULAMM Cabang Cirebon

Penilaian	Kepuasan Kerja		Jumlah
	Puas	Tidak Puas	
Promosi/Jabatan	9	25	34
Lingkungan Kerja	17	17	34
Gaji/Upah	15	19	34

Sumber: PNM ULAMM Cabang Cirebon (2024)

Berdasarkan data survei diatas terdapat ketidakpuasan kerja. Terdapat dari 34 karyawan PNM ULAMM Cabang Cirebon terdapat 9 karyawan yang merasa puas terhadap promosi/jabatan dan terdapat 25 karyawan yang merasa tidak puas terhadap promosi/jabatan.oleh karena itu karyawan tidak merasa mersakan kepuasan kerja karena kurangnya promosi/jabatan bagi karyawan yang sudah lama bekerja. Tedapat 17 karyawan yang merasa puas terhadap lingkungan kerja dan 17 karyawan yang tidak merasa nyaman terhadap lingkungan pekerjaan dikarenakan ada beberapa karyawan yang domisilinya jauh jarak antaran rumah tinggal dan domisili tempat kerja sehingga mengurangi rasa nyaman didalam lingkungan kerja meskipun dari hasil survei 50% puas dan 50% tidak puas atau seimbang hasilnya .15 karyawan merasa puasa atas gaji/upah yang di terima namun ada 19 karyawan yang merasa tidak puas terhadap gaji/upah yang di tetapkan karena adanya ketidaksamaan jumlah gaji yang di terima meskipun dalam satu jabatan sehingga karyawan tidak merasa puas dengan gaji/upah yang diberikan .

Sehingga dalam hal tersebut dapat disimpulkan bahwa masih banyak karyawan yang merasa tidak puas karena kurangnya promosi/jabatan terhadap karyawan yang sudah lama bekerja sehingga banyak karyawan yang akhirnya rigsen dan memilih keluar untuk mencari pekerjaan lain.

Adanya lingkungan kerja yang kurang nyaman seperti Beban kerja yang berlebihan dan tengat waktu yang ketat, sehingga tidak focus dalam melakukan pekerjaan. Adanya karyawan yang tidak merasa puas terhadap gaji/upah karena Tidak ada kenaikan gaji yang signifikan meskipun karyawan telah bekerja keras atau lama. Kepuasan kerja berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Jufrizen et al., 2024)). LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Ikka Pramastuti et al., 2015)

Leader Member Exchange juga dapat meningkatkan kinerja karyawan karena perlakuan pemimpin yang baik terhadap karyawannya akan mampu menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas pada diri karyawan untuk perusahaan. LMX merupakan hubungan antara atasan dan bawahan dalam membentuk suatu tingkat kedekatan yang mampu menunjukkan adanya LMX dalam organisasi (Jufrizen et al., 2024) LMX berkualitas tinggi ditandai dengan saling percaya (loyalty), keinginan (contribution), rasa hormat (profesional respect) dan pengaruh timbal balik (affect) antara anggota dengan pemimpin maupun dengan tim (Irwan Edi S Lubis & Prahiawan, 2024) Secara umum kepuasan kerja merupakan suatu tingkat kesenangan atau sikap dan emosional yang positif yang direspon sebagai hasil penilaian terhadap pekerja yang telah dilakukan. Kepuasan kerja bagi setiap orang adalah relative, masing-masing mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda (Kurniawan & Farisca, 2021)

Menurut (*Erin Wijianto*, n.d.) karyawan yang terlibat dalam LMX positif menciptakan lingkungan kerja yang ditandai peluang perkembangan yang lebih besar dan dukungan sosial, lingkungan kerja yang penuh akal yang meningkatkan keterlibatan karyawan dan kinerja kerja. Karyawan memiliki keterlibatan yang lebih besar dengan perusahaan dalam lingkungan kerja yang penuh akal dimana LMX positif dan berkualitas muncul. Pemimpin adalah salah satu yang mempermudah inovasi dalam organisasi melalui pembuatan pekerjaan, pengaturan tujuan kinerja, umpan balik, pelatihan, dan penghargaan untuk kreatifitas atau inovasi yang diinginkan (Sandiarta & Suwandana, 2020)

LMX berkualitas tinggi ditandai dengan saling percaya (loyalty), keinginan (contribution), rasa hormat (profesional respect) dan pengaruh timbal balik (affect) antara anggota dengan pemimpin maupun dengan tim. (Copyright @ Irwan Edi S Lubis & Prahiawan, 2024). *Leader Member Exchange* adalah suatu konsep mengenai hubungan para pemimpin dengan bawahan yang terbagi menjadi kelompok dalam dan kelompok, para bawahan dengan status kelompok dalam akan memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi, tingkat perputaran pekerja yang rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Liang & Yeh, 2020).

Tabel 1. 3
Leader Member Exchange PNM ULAMM Cabang Cirebon

Penilaian	Jumlah Responden	Responden Yang Melakukan	Responden Yang Tidak Melakukan	Keterangan
Leader Member Exchange	34	26	8	Tercapai namun belum Maksimal
Affect	34	15	19	Belum tercapai
Contribution	34	20	12	Tercapai namun belum Maksimal
Loyalty	34	21	11	Tercapai namun belum Maksimal
Professional Respect	34	16	18	Belum tercapai

Sumber: Pnm Ulamm Cabang Cirebon (2024)

Leader Member Exchange merupakan Affect dimana mengacu dengan hubungan akrab antara atasan dan bawahan maupun individu lainnya, yang melakukan Affect pada hasil tersebut sebesar 26 Sedangkan yang tidak melakukan sebesar 8 artinya karyawan yang melakukan tidak banyak dikarenakan kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan sehingga menjadi kurangnya karyawan dalam mencapai target.

Contribution karyawan dalam perusahaan sangat penting karena berkaitan langsung dengan produktivitas, efisiensi, dan keberhasilan perusahaan, dengan ini memiliki responden sebanyak 20 yang melakukan sedangkan yang tidak melakukan sebanyak 12 artinya yang tidak melakukan lebih sedikit dari yang sudah melakukan dikarenakan masih kurangnya dukungan dari atasan dalam memberikan support sehingga karyawan kurang semangat dalam melaksanakan pekerjaanya dan menyebabkan pekerjaan yang kurang maksimal.

Loyalty ini penting bagi perusahaan karena karyawan yang loyal cenderung lebih produktif, lebih terlibat, dan lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan perusahaan, loyalty memiliki responden yang melakukan sebesar 21 sedangkan yang belum melakukan yaitu 11 sehingga masih belum tercapai karena kurangnya rasa loyalitas antara bawahan dan bawahan atau atasan dan bawahan sehingga belum mempunyai sikap loyalitas untuk perusahaan meskipun tercapai namun belum maksimal. Professional Respect responden yang sudah melakukan sebanyak 16 sedangkan yang belum melakukan sebanyak 18 artinya ini masih banyak yang belum tercapai dikarenakan kurangnya rasa ingin mempunyai pencapaian dalam mencapai tujuan perusahaan kurangnya rasa terbuka dengan sesama rekan kerja dan atasan sehingga pekerjaan masih belum maksimal.

Dari perusahaan yang saya teliti seorang leader memiliki sifat yang jujur dan bertanggung jawab. tetapi disisi lain leader sendiri memiliki keunikan apabila salah satu karyawan melakukan kesalahan maka leader hanya berani meluapkan untuk memarahinya atau menegurnya hanya dengan berbicara berdua saja di luar kantor dengan cara karyawan dan leader ini pergi kelapang berdua saja. tetapi sesampainya di kantor atau unit justru sikap leader sendiri biasa saja seolah tidak

terjadi masalah. Hal tersebut dilakukan seorang leader agar masalah tersebut tidak menyebar ke karyawan lainnya, hanya masalah leader dan karyawan yang besangkutan saja.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional dan psikologis yang muncul ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi motivasi, keterlibatan, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Beberapa penelitian juga mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi mediator antara LMX dan penilaian kinerja karyawan. Namun, meskipun ada beberapa penelitian yang membahas peran LMX terhadap penilaian kinerja karyawan, masih terdapat kekurangan dalam pemahaman mekanisme yang terjadi di antara variabel-variabel tersebut, terutama dalam konteks kepuasan kerja sebagai mediator. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi peran LMX terhadap penilaian kinerja karyawan dengan mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, memberikan hasil kesimpulan bahwa leader-member exchange berpengaruh terhadap kinerja. Hal tersebut membuktikan bahwa semakin tinggi leader-member exchange yang diberikan oleh perusahaan maka akan semakin tinggi kinerja karyawan (Chintia Putri & Nyoman, n.d.).

Selain LMX factor pendukung kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja. (Kompensasi et al., 2022) kepuasan kerja yaitu perasaan menyongkong ataupun tidak dari diri pegawai berhubungan dari kondisi diri dan pekerjaannya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Mardyana & Riana, 2019) terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, hal itu berarti

semakin besar kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan tinggi kinerja karyawan yang didapatkan. Namun, berbeda dengan penelitian (Kurniawan & Farisca, 2021) variable kepuasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian (Jailani, n.d.) LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan menurut penelitian (Manajemen et al., 2022b) berpendapat bahwa Kepuasan kerja berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, sehingga penulis tertarik untuk mengambil judul skripsi yaitu **“Peran *Leader Member Exchange (LMX)* Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada PNM ULAMM Cabang Cirebon”**

1.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis dapat mengidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Kurangnya hasil pencapaian karyawan yang tidak memenuhi target, kurangnya kinerja karyawan dalam mencapai target yang ditentukan.
2. Kurangnya kesempatan promosi jabatan yang kurang, tidak adanya kenaikan jabatan bagi karyawan yang sudah lama bekerja.
3. Kurangnya pengangkatan bagi karyawan yang masih kontrak sebagai karyawan tetap.

1.2 Batasan Masalah

Batasan masalah dibuat dengan tujuan untuk mempersempit dan memfokuskan penelitian agar sesuai dengan variabel dan konteks penelitian yang telah ditentukan. Batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya berfokus pada variable *Leader Member Exchange* (X), dan Kepuasan Kerja (M) dan variable dependent kinerja karyawan (Y).
2. Penelitian ini dibatasi pada karyawan PNM ULAMM Cabang Cirebon.

1.3 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dijelaskan, masalah yang akan di teliti sebagai berikut:

1. Apakah *Leader Member Exchange* berperan terhadap peningkatan kinerja karyawan?
2. Apakah *Leader Member Exchange* berperan terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah Mediasi Kepuasan Kerja berperan terhadap Peningkatan kinerja karyawan?

1.4 Tujuan Penelitian

Dengan penelitian ini tujuan yang ingin di capai sebagai berikut:

1. Menganalisis peran *Leadre Member Exchange* terhadap peningkatan kinerja karyawan.
2. Menganalisis peran *Leadre Member Exchange* terhadap kepuasan kerja
3. Menganalisis kepuasan kinerja berperan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini dapat menjadikan ladasan bagi penelitian selanjutnya yang mengambil judul “**PERAN LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KINERJA**”. Memberikan manfaat teoritis sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

a) Bagi peneliti

Sebagai referensi dan bahan pertimbangan khususnya untuk pembangunan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan upaya meningkatkan kinerja karyawan.

b) Bagi Perusahaan

Sebagai bahan informasi dan masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan menentukan kebijakan secara tepat guna mencapai kepuasan kerja perusahaan.

c) Bagi pihak lain

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan informasi dengan referensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik sejenis.

2. Manfaat Praktis

a) Memberikan sumbangan pemikiran kepada PT.PNM ULAMM Unit untuk bekerja lebih baik lagi. Memberikan sumbangan pemikiran kepada mahasiswa dan juga peneliti lainnya mengenai komunikasi kepemimpinan.

3. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat berguna untuk:

- 1) Kegunaan akademis
 - a) Dapat dijadikan sebagai bahan informasi bagi pengembangan ilmu komunikasi dan kegiatan atau penelitian dalam bidang yang berkaitan.
 - b) Memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang telah penulis peroleh selama perkuliahan, terutama yang berkenaan dengan komunikasi kepemimpinan.
- 2) Kegunaan praktis
 - a) Memberikan sumbangan pemikiran kepada PT. PNM ULAMM untuk bekerja lebih baik lagi.
 - b) Memberikan sumbangan pemikiran kepada mahasiswa dan juga peneliti lainnya mengenai komunikasi kepemimpinan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian sebelumnya adalah penelitian yang pernah dilakukan sebelum melakukan penelitian dengan judul dan variable yang memiliki beberapa persamaan. Diman dengan tujuan untuk menentukan keadaan sebenarnya pada masa sebelum penulis melakukan penelitian, adapun beberapa penelitian terdahulu dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

NO	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Justina et al., 2019)	Pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap kinerja melalui peran variabel mediasi <i>work engagement</i> Pada PT. PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA (PERSERO) AREA BENGKULU	Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa variabel leader-member exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, memberikan hasil kesimpulan bahwa leader-member exchange berpengaruh terhadap kinerja. Hal tersebut membuktikan bahwa semakin tinggi leader-member exchange yang diberikan oleh perusahaan maka akan

			semakin tinggi kinerja karyawan.
2	(Fitriana & Zulfa, n.d.)	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kinerja pada PT. BERLIAN JASA TERMINAL INDONESIA	Hasil dari penelitian LMX berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia, hal tersebut dikarenakan terdapat hubungan harmonis antara atasan dan bawahan serta memiliki hubungan saling percaya. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia.
3	Untung Widodo At al., (2018)	Pengaruh permberdayaan dan <i>Leader Member Exchange</i> terhadap kinerja karyawan dengan Self	Pemberdayaan bersifat positif berpengaruh pada Efikasi Diri. (2) Leader Member Exchange (LMX)

		<p>Efficacy sebagai variable mediasi</p> <p>berpengaruh positif terhadap Self Efficacy.</p> <p>(3) Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. (4) Pertukaran Anggota Pimpinan (LMX) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p> <p>dan, (5) Self Efficacy berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (6) Self Efficacy mampu memediasi pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>(7) Self Efficacy mampu memediasi pengaruh anggota pemimpin pertukaran (LMX) terhadap kinerja karyawan.</p>
4	Adriani Adriani , FadhliahM. Alhadar,	<p>Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) Dan Team Member Exchange (TMX) Terhadap Kinerja</p>

	Rahmat Sabuhari. (2023)	Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	kerja. Team Member Exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
5	(Pendidikan & Konseling, n.d.)	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening pada PT Indonesia Power Pltgu Cilegon	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.
6	(Kurniawan & Farisca, 2021)	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasional karyawan departemen penjualan pada PT.X	hasil penelitian didapatkan bahwa LMX berpengaruh terhadap motivasi kerja, LMX berpengaruh terhadap kepuasan kerja, LMX berpengaruh terhadap komitmen organisasional,

			<p>motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional, sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional, dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</p>
7	(Helmy, 2021)	Pengaruh <i>Leader member Exchange</i> dan <i>Quality of Work-Life</i> Terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediasi Kepuasan Kerja	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa LMX dan QWL berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Selain itu, LMX dan QWL juga terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja.</p> <p>Hasil pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh LMX</p>

			terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja juga terbukti menjembatani pengaruh QWL terhadap komitmen organisasi.
8	(Rachmawati et al., 2023)	Pengaruh <i>Leader-Member Exchange</i> dan Motivasi pada Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi	Hasil penelitian LMX dan motivasi kerja mempengaruhi positif signifikan pada kepuasan kerja. Variabel LMX dan kepuasan kerja tidak signifikan pada OCB. Variabel motivasi kerja mempengaruhi positif signifikan pada OCB. Kepuasan kerja tidak memediasi LMX dan motivasi kerja pada OCB.
9	(Hadisa et al., 2023)	Pengaruh kualitas <i>leader member exchange</i> (LMX) terhadap produktivitas kerja melalui kerja dan	Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, cara yang

		komitmen Organisational pada PT. NUTRIFOOD SURABAYA	paling tepat adalah dengan meningkatkan kualitas LMX disertai peningkatan terhadap kepuasan kerja karyawan.
10	(Manajemen et al., 2022b)	Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada Bank saat pandemic Covid-19	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ke
11	(Paparang et al., 2021)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado	Hasil penelitian yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa, Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pos Indonesia Cabang Manado.
12	(Hermawan &	Peran kepuasan kerja	Hasil penelitian ini ditemukan

	Suwandana, 2019)	memediasi komunikasi terhadap kinerja karyawan	bahwa Komunikasi berpengaruh positif dan signfikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Komunikasi berpengaruh positif dan signfikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signfikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan Kerja secara positif dan signfikan memediasi pengaruh Komunikasi terhadap kinerja karyawan.
13	(Mardyana & Riana, 2019)	Peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan KRISNA OLEH – OLEH	Hasil pengujian mendapatkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signfikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signfikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh negatif dan

			signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
14	(Sandiartha & Suwandana, 2020)	Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan Koperasi GRAHA CANTI SEMAWANG-SANUR	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja secara positif dan signifikan memediasi pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan
15	(Diama et al., 2019)	Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan PT.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan

		DESTINATION ASIA BALI	kerja dan kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja secara positif dan signifikan memediasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan.
--	--	--------------------------	---

2.2 Uraian Teori

1. Leader Member Exchange

a. Pengertian *Leader Member Exchange*

Leader Member Exchange diartikan sebagai kualitas hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan agar dapat menghasilkan kinerja yang baik. Kualitas hubungan yang dimaksud adalah sejauh mana hubungan antara atasan dan bawahan dan bagaimana interaksinya dalam menjalakan aktivitas dalam perusahaan atau organisasi.

Leader Member Exchange merupakan hubungan antara atasan dan bawahan yang saling memperngaruhi satu sama lain (Indrawaty, 2022). LMX didefinisikan oleh (Graen & Uhl-Bien, 1995) sebagai kualitas hubungan interpersonal antara atasan dan bawahannya. Sementara (Graen & Uhl-Bien, 1995) berpendapat bahwa atasan mempengaruhi karyawan melalui kualitas

hubungan yang baik. Hal ini dapat berupa rasa hormat, profesionalisme kerja, kepercayaan, dan loyalitas.

Leader member exchange atau pertukaran pemimpin anggota adalah dimensi yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi agar dapat menciptakan sebuah komunikasi yang baik, sehingga hubungan antara pemimpin dan bawahan dapat harmonis (Jufrizen et al., 2024). *Leader Member Exchange* (LMX) adalah jalinan sesama karyawan dalam membangun hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan (Kurniawan & Farisca, 2021). Selain itu, LMX juga membentuk kualitas pertukaran antara hubungan interpersonal bawahan dengan atasannya (Valensia et al., n.d.).

Truckenbrodt (2000) mengatakan bahwa dalam sebuah organisasi dilihat dari hubungan dan interaksi antara pemimpin dan karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu:

1. In – group: Dalam hubungan ini, karyawan dan pemimpin memiliki hubungan yang baik, hubungan antar keduanya didasarkan oleh perasaan senasib, rasa percaya, dan afeksi terhadap satu sama lain.
2. Out – group: Dalam hubungan ini, posisi pemimpin terhadap karyawan lebih ke arah profesional. Hal ini disebabkan karena begitu minim waktu yang disediakan untuk mendekatkan diri, sehingga karyawan lebih memiliki sedikit waktu untuk pemimpin, dan hubungan antar keduanya hanya dalam koridor interaksi otoritas yang normal. Sikap yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui sikap karyawan yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan

pada perusahaan dimana karyawan bekerja.

b. Faktor Yang Mempengaruhi *Leader Member Exchange*

Menurut Ashim Gupta (2009) faktor yang mempengaruhi LMX yaitu:

Pelanggaran kontrak: seorang karyawan tergabung dalam organisasi dengan beberapa harapan timbal balik dan janji-janji terhadap pelayanannya, ini merupakan kontrak yang dirasakan dan kontrak tertulis tidak sebenarnya. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi telah tidak hidup sesuai dengan harapan itu, ketika seorang karyawan tidak hidup sesuai dengan harapan organisasi itu pada saat perekrutan, juga menghasilkan LMX rendah.

Rendahnya kemampuan dan kemauan: seperti model kepemimpinan situasional, ketika individu memiliki kemampuan dan kemauan rendah, pemimpin dipaksa untuk mengambil gaya direktif yang inheren adalah LMX rendah. Kesamaan kognitif: ketika pemimpin dan anggota memiliki pendekatan yang sama untuk pemecahan masalah, itu dapat disebut sebagai persamaan kognitif dan penelitian telah menunjukkan itu mengarah pada LMX tinggi

- a) Komunikasi organisasi: ada unsur kepuasan pada karyawan ketika mereka benar dikomunikasikan tentang berbagai aspek organisasi, ini kepuasan komunikasi telah terbuktu meningkatkan LMX tersebut.
- b) Pertukaran sosial: interaksi yang tidak terkait yang juga telak positif mempengaruhi LMX, mungkin membantu dalam membangun saling percaya dan kepercayaan dan motivasi.

- c) Tugas karakteristik: ketika tugas yang tidak terstruktur atau tidak jelas, metode pekerjaan mereka tidak dikenal atau baru, maka itu juga berpengaruh terhadap LMX. Ketika tugas tidak jelas, sulit untuk mengevaluasi efisiensi dan hasil dari individu dan menyediakan kesempatan bagi individu untuk menunjukkan perluasan peran semu tanpa ada kontribusi yang signifikan.

Sedangkan keunggulan dari leader member exchange yaitu sangat praktis, hal ini sangat mudah untuk mengidentifikasi in group dan out group di organisasi manapun. Tetapi memberikan alasan yang baik mengapa tidak semua orang melakukan yang sama. Ini juga menyediakan model yang baik untuk mengintegrasikan out-group dengan in-group. Kemudian pentingnya komunikasi, ini menyediakan basis yang kuat untuk memberikan pentingnya karena aspek komunikasi dan pertukaran antara pemimpin dan anggota

c. Dimensi Leader Member Exchange

Liden dan Maslyn (1998), mengembangkan suatu skala multidimensional yang dimanakan LMX-MDM. Skala ini mengukur LMX dari 4 dimensi yang berbeda:

- a) Afeksi: saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan daya tarik interpersonal, tidak hanya dari nilai professional pekerja. Terjadi suatu hubungan pribadi yang saling bermanfaatnya (misalnya persahabatan).
- b) Loyalitas: ekspresi dan ungkapan untuk mendukung penuh terhadap tujuan dan karakter pribadi anggota lainnya dalam hubungan timbal balik

pemimpin dan bawahan. Loyalitas melibatkan kesetiaan kepada individu yang umumnya konsisten dari situasi ke situasi.

- c) Kontribusi: persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama (eksplisit atau implisit). Penting dalam evaluasi orientasi kerja adalah sejauh mana anggota bawahan dari dyad (dua orang yang berupa kesatuan yang berinteraksi) menanggung jawab dan menyelesaikan tugas-tugas yang melampaui deskripsi pekerjaan atau kontrak kerja, dan juga sejauh mana atasan memberikan sumberdaya dan peluang untuk kegiatan tersebut.
- d) Penghormatan profesional: persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau di luar organisasi. Persepsi ini mungkin didasarkan pada data historis mengenai orang tersebut, seperti: pengalaman pribadi dengan individu, komentar yang dibuat orang lain di dalam atau di luar organisasi, penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang dicapai. Jadi ada kemungkinan, persepsi tentang rasa hormat pada seseorang telah ada sebelum bekerja atau bertemu dengan seseorang tersebut.

Definisi Dimensi LMX menerut Robert C. Liden dan John M. Maslyn (1988).

Pengaruh Kasih sayang timbal balik yang dimiliki anggota angka dua satu sama lain berdasarkan terutama pada interper-ketertarikan pribadi, daripada nilai-nilai pekerjaan atau profesional. Kasih sayang seperti itu dapat diwujudkan dalam keinginan untuk dan/atau terjadinya suatu hubungan yang

memiliki komponen yang menguntungkan secara pribadi dan hasil (misalnya, persahabatan).

Loyalitas: Ekspresi dukungan publik terhadap tujuan dan karakter pribadi orang lain, anggota angka dua LMX. Loyalitas melibatkan kesetiaan kepada individu yang umumnya dianggap konsisten dari situasi ke situasi.

Kontribusi: Persepsi terhadap tingkat aktivitas berorientasi kerja yang dilakukan masing-masing anggota saat ini menuju tujuan bersama (eksplisit atau implisit) dari angka dua. Penting dalam evaluasi orientasi kerja Aktivitas yang dimaksud adalah sejauh mana anggota bawahan dari angka dua menangani tanggung jawab dan menyelesaikan tugas yang melampaui uraian tugas dan/atau kontrak kerja; dan juga, sejauh mana supervisor menyediakan sumber daya dan peluang untuk aktivitas tersebut.

Rasa Hormat Profesional: Persepsi sejauh mana masing-masing anggota angka dua telah membangun reputasi, di dalam dan/atau di luar organisasi, unggul dalam bidang pekerjaannya.

Persepsi ini-Informasi ini mungkin didasarkan pada data historis mengenai orang tersebut, seperti: pengalaman pribadi dengan individu; komentar yang dibuat tentang seseorang dari individu di dalam atau di luar organisasi; dan penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang diraih oleh orang tersebut. Namun, hal itu mungkin saja terjadi tidak diharuskan, untuk mengembangkan persepsi rasa hormat profesional sebelum bekerja dengan atau bahkan bertemu orang itu.

d. Indikator Leader Member Exchange

Menurut (Liden & Maslyn: 1998) dominasi setiap orang mempengaruhi aspek kunci dari Leader Member Exchange, seperti kontribusi, loyalitas, kasih sayang, dan rasa hormat professional (Maurits *et al.*, 2022). Berikut ini adalah indikator LMX dan sub-indikatornya:

- a) Rasa Hormat (Respect). Hubungan antara atasan dan bawahan harus dilandasi dengan rasa hormat. Sub-indikator berikut yang digunakan yaitu:
 - Pemimpin dihormati oleh pengikutnya karena mereka menyadari tentang permasalahan dan kebutuhan bawahannya ditempat kerja.
 - Seorang pemimpin dihargai bawahannya ketika dia bisa menghargai dan mengenali potensi mereka.
- b) Kepercayaan (Trust). Hubungan antara bos dan bawahan akan sulit dibangun tanpa rasa saling percaya. Untuk indikatornya sendiri adalah:
 - Karyawan cukup mempercayai pemimpin mereka untuk mendukung atau membela mereka, begitupun sebaliknya.
 - Atasan dapat memberikan kepercayaan pada kinerja karyawan, dan memberikan asumsi bahwa mereka dapat melakukan pekerjaan secara mandiri
- c) Kewajiban (Obligation), pengaruh kewajiban akan membuat ikatan kerja antara atasan dengan bawahan.
 - Atasan siap turun tangan untuk membantu bawahannya dalam menyelesaikan masalah kerja.
 - Atasan akan bersedia memberikan jaminan kepada anggota staf yang mengalami kesulitan.

- Bawahan akan mendukung dan membela keputusan atasan mereka karena mereka percaya pada keputusan tersebut.
- Hal itulah yang dapat memperkuat hubungan kerja antara atasan dan bawahan sehingga mampu mempengaruhi efektifitas kerja.

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja karyawan yaitu hasil dari kemampuan diperoleh secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Kinerja karyawan adalah tingkat efektivitas dan efisiensi yang ditunjukkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka di tempat kerja. Kinerja ini dapat diukur melalui berbagai indikator, seperti pencapaian target, kualitas kerja, kecepatan dalam menyelesaikan tugas, serta kontribusi terhadap tujuan perusahaan. Berikut adalah beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan:

1. Kompetensi dan Keterampilan: Tingkat kemampuan teknis dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan sangat mempengaruhi kinerja mereka. Pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan penting untuk memastikan karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan.
2. Motivasi: Tingkat motivasi karyawan sering kali berkaitan erat dengan kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi termasuk insentif, pengakuan, dan kepuasan kerja.

3. Lingkungan Kerja: Suasana dan kondisi tempat kerja, termasuk hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta fasilitas yang disediakan, juga mempengaruhi kinerja karyawan.
4. Kepemimpinan: Gaya kepemimpinan manajer atau atasan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan yang inspiratif dan suportif dapat meningkatkan kinerja.
5. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi: Karyawan yang dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena mereka tidak mengalami stres berlebihan.
6. Umpaman Balik dan Evaluasi: Proses evaluasi kinerja yang teratur dan umpan balik yang konstruktif dapat membantu karyawan memahami kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan dapat mengambil beberapa langkah berikut:

- Pelatihan dan Pengembangan: Menyediakan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka.
- Incentif dan Penghargaan: Menerapkan sistem penghargaan yang adil dan transparan untuk memotivasi karyawan.
- Meningkatkan Lingkungan Kerja: Menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung dengan menyediakan fasilitas yang memadai.
- Kepemimpinan yang Efektif: Melatih manajer untuk menjadi pemimpin yang inspiratif dan mendukung.

- Keseimbangan Kerja-Kehidupan: Menerapkan kebijakan yang memungkinkan karyawan menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
- Umpam Balik Berkala: Melakukan evaluasi kinerja secara rutin dan memberikan umpan balik yang konstruktif.

Dengan memperhatikan dan meningkatkan faktor-faktor ini, perusahaan dapat membantu karyawan mencapai potensi penuh mereka dan meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.

Menurut Fitria *et al.* (2018) evaluasi kinerja perlu dijalankan untuk melihat sejauh mana pelaksanaan kinerja terdapat gap dari rencana awal yang telah ditentukan ataukah sudah sesuai dengan jadwal waktu yang ditentukan dan apakah hasil kinerja sudah sesuai dengan yang diharapkan, dalam menjamin keberhasilan kinerja maka harus ditetapkan standar pengukuran kinerja. Menurut (Hermawan & Suwandana, 2019), kinerja karyawan adalah suatu hasil atau prestasi yang dicapai oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan sasaran, tujuan, visi, dan misi perusahaan. Menurut (Paparang *et al.*, 2021) kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang sesuai dengan tugas dan peranannya sesuai dengan tujuan organisasi yang dihubungkan dengan standar kinerja tertentu dari perusahaan di mana individu tersebut bekerja.

3. Faktor Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bagi pimpinan dapat digunakan untuk menentukan pendekatan kepada karyawan dalam memperoleh kepuasan kerja

maupun meningkatkan kinerja karyawan. Berikut adalah faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan:

1. Kompetensi dan Keterampilan:

- Pendidikan dan Pelatihan: Tingkat pendidikan dan pelatihan yang diterima karyawan sangat mempengaruhi kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas.
- Pengalaman Kerja: Pengalaman kerja sebelumnya dapat meningkatkan keterampilan dan efisiensi karyawan.

2. Motivasi:

- Insentif Finansial: Gaji, bonus, dan insentif lainnya dapat meningkatkan motivasi karyawan.
- Pengakuan dan Penghargaan: Penghargaan atas pencapaian kerja dan pengakuan dari manajemen dapat meningkatkan semangat kerja.
- Tujuan dan Tantangan: Menetapkan tujuan yang jelas dan memberikan tantangan dapat memotivasi karyawan untuk berusaha lebih keras.

3. Lingkungan Kerja:

- Kondisi Fisik: Kondisi tempat kerja, seperti pencahayaan, suhu, dan kebersihan, mempengaruhi kenyamanan kerja.
- Fasilitas dan Peralatan: Ketersediaan fasilitas dan peralatan yang memadai mendukung kinerja karyawan.
- Budaya Organisasi: Budaya perusahaan yang mendukung dan positif dapat meningkatkan kinerja karyawan.

4. Kepemimpinan:

- Gaya Kepemimpinan: Gaya kepemimpinan yang supportif dan partisipatif dapat meningkatkan kinerja karyawan.

- Komunikasi: Komunikasi yang efektif antara manajer dan karyawan membantu dalam memahami ekspektasi dan memberikan umpan balik.

5. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi:

- Jam Kerja Fleksibel: Fleksibilitas dalam jam kerja membantu karyawan menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
- Cuti dan Istirahat: Kebijakan cuti yang memadai dan waktu istirahat yang cukup membantu karyawan tetap segar dan produktif.

6. Pengembangan Karir:

- Peluang Promosi: Kesempatan untuk naik jabatan atau mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar dapat memotivasi karyawan.
- Pelatihan dan Pengembangan: Program pengembangan karir dan pelatihan lanjutan membantu karyawan meningkatkan keterampilan mereka.

7. Umpan Balik dan Evaluasi:

- Evaluasi Kinerja Berkala: Proses evaluasi kinerja yang teratur membantu karyawan mengetahui kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan.
- Umpan Balik Konstruktif: Umpan balik yang membangun membantu karyawan memahami apa yang perlu diperbaiki.

8. Stres dan Kesehatan Mental:

- Manajemen Stres: Dukungan untuk manajemen stres dan program kesehatan mental dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja mereka.
- Kesehatan Fisik: Program kesehatan dan kebugaran di tempat kerja dapat membantu karyawan tetap sehat dan produktif.

Dengan memahami dan mengelola faktor-faktor ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja karyawan yang optimal.

4. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Terdapat dimensi dan indikator kinerja karyawan menurut (Diaman et al., 2019) yaitu:

1. Prestasi kerja, indikatornya yaitu keterampilan dalam bekerja, potensi pengembangan ilmu melalui pelatihan, dan penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan waktu.
2. Keahlian, indikatornya yaitu kemampuan pegawai, dan latar belakang pendidikan.
3. Prilaku, indikatornya yaitu sikap pegawai dalam bekerja, loyalitas karyawan, dan hubungan dengan karyawan.
4. Kepemimpinan, indikatornya yaitu hubungan pimpinan dengan karyawan, dan partisipasi pimpinan.

5. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan adalah keadaan emosional karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang mencerminkan tingkat kepuasan atau ketidakpuasan mereka dengan berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, produktivitas, retensi, dan budaya organisasi. Setiap orang yang melakukan pekerjaan selalu mengharapkan untuk mendapatkan kepuasan tersendiri dari tempat dimana dia bekerja dan dasarnya kepuasan kerja adalah suatu hal yang bersifat individual karena dalam setiap individu pasti akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda menyesuaikan dengan nilai-nilai yang berlaku dalam setiap individu.

Kepuasan kerja bukanlah satu variabel yang berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang bersumber dari dalam organisasi maupun yang bersumber pada diri pegawai itu sendiri. (Ariffin & Said, n.d.)

(Manajemen et al., 2022) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya, bermacam-macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi antar keduanya. Sehingga dapat diambil garis tengah bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak

yang dimiliki oleh karyawan dalam kerjaanya serta suasana hati karyawan yang ditetapkan dalam lingkungan kerja baik secara fisik maupun psikologis.

b. Faktor Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada dasarnya dapat menjadi dua bagian yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik atau faktor yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri seperti harapan dan kebutuhan individu tersebut. Sedangkan faktor ekstrinsik atau faktor yang berasal dari luar diri karyawan antara lain kebijakan perusahaan, kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian, dan sebagainya.

Menurut (Mardyana & Riana, 2019) kepuasan kerja dilatarbelakangi oleh faktor-faktor yaitu:

1. Imbalan jasa.
2. Rasa aman.
3. Pengaruh antar pribadi.
4. Kondisi lingkungan kerja.
5. Kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.

Banyak faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan perananya memberikan kepuasan kerja tergantung pada diri mereka masing-masing karyawan, yang mana dengan memiliki faktor berbeda-beda dapat mempengaruhi dalam peningkatan maupun penurunan kepuasan kerjanya.

Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (IQ),

kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

c. Dimensi Kepuasan Kerja

Luthans, (2006) ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya.

- a) Pekerjaan itu sendiri (Work It self), Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidang nya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
- b) Atasan (Supervision), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
- c) Teman sekerja (Workers), Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- d) Promosi (Promotion), Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
- e) Gaji/Upah (Pay), Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yaitu sikap emosional yang menyenangkan dan sangat mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Menurut (Sandiartha & Suwandana, 2020) indicator kepuasan kerja diukur dari:

1. Isi pekerjaan, yaitu penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas bila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan menerima tanggung jawab.
2. Supervisi, yaitu adanya perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya supervisi yang buruk dapat meningkatkan turn over dan absensi karyawan.
3. Organisasi dan manajemen, yaitu mampu memberikan situasi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kerja kepada karyawan.
4. Kesempatan untuk maju, yaitu adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.
5. Gaji atau insentif, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.

6. Rekan kerja, yaitu hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja yang akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja karyawan yang baik.
7. Pekerjaan, yaitu kondisi yang mendukung tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

2.3 Kerangka Berfikir

Dengan adanya penelitian dan teori yang diajukan asumsi tersebut maka didapat hipotesis penelitian sebagai berikut:

- 1. Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan**

Menurut (Sandi Martha & Suwandana, 2020) interaksi antara atasan dan bawahan *leader member exchange* (LMX) yang berkualitas tinggi akan dapat memberikan suatu dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan. Menurut (Pendidikan & Konseling, n.d.) Leader-member exchange merupakan hubungan yang terjali antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi untuk meningkatkan kinerja keduanya dari waktu ke waktu. Menurut Truckenbrodt (2000) fokus dari hubungan atasan dan bawahan dimaksudkan untuk memaksimalkan keberhasilan suatu organisasi melalui interaksi kedua belah pihak. Perlakuan pemimpin yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan sukarela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi organisasi.

(Jailani, n.d.) mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan (LMX) yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan. Menurut Taqiuddin *et al.* (2018) LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dikarenakan seorang pemimpin bisa melihat potensi bahannya yang sudah sesuai dengan kemampuannya yang mengakibatkan kinerja pada karyawan meningkat. Pada penelitian Shu & Lazatkhan (2017) LMX berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang berarti hubungan antara atasandan bawahan saling berkolerasi karena terdapat kualitas hubungan ditandai dengan kepercayaan, loyalitas, dan kotoribusi pada pekerjaannya.

2. Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kepuasan Kerja

Bhatti *et al.* (2015) yang menjelaskan tidak terdapat hubungan signifikan LMX terhadap kepuasan kerja. Sehingga menunjukkan LMX belum mampu memberi pengaruh terhadap kepuasan kerja. Bhatti *et al.*, (2015) dan Kónya *et al.*, (2015) menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas LMX maka kepuasan karyawan akan semakin meningkat.

(Pendidikan & Konseling, n.d.) bahwa variabel Leader-Member Exchange memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hubungan yang dijalin oleh setiap karyawan dan pemimpin tentunya berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya (Prathama & Mujiaty, 2022). Hubungan yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang baik pula, yang akan berdampak pada kinerja dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

3. Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan

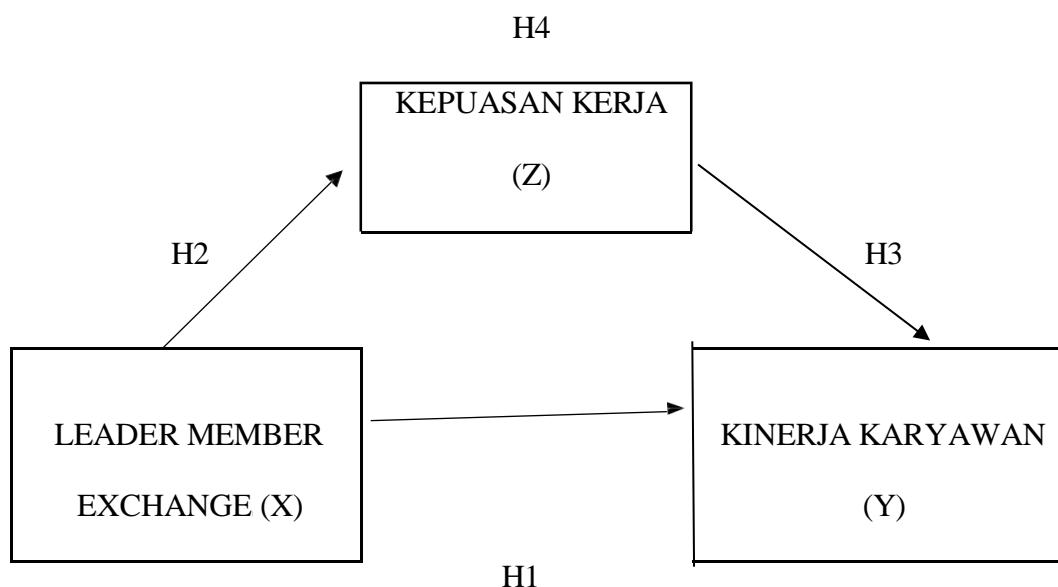
Menurut (Manajemen et al., 2022b) kepuasan karyawan berupa harapan dari tujuan dan kebutuhan karyawan dapat terpenuhi maka dapat meningkatkan kinerja karyawan, begitupun sebaliknya. Wijaya (2018) mengatakan kinerja akan baik jika kepuasan yang dirasakan oleh karyawan meningkat hal tersebut dikarenakan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja hal tersebut penting untuk perusahaan agar dapat mendongkrak kinerja. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian (Ali *et al.*, 2013), bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Maharani *et al.* (2013) serta Febriyana (2015), bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Pusparini (2018) apabila kepuasan kerja telah terpenuhi seperti gaji dan memiliki hubungan yang baik dengan atasan maka bawahan akan merasa lebih memiliki tanggung jawab secara otomatis terhadap pekerjaannya sehingga cenderung menjaga kinerjanya.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja Memediasi *Leader Member Exchange* Terhadap peningkatan Kinerja Karyawan

Adanya kesenjangan antara harapan atau nilai individu mengenai pekerjaan dengan ketentuan yang ditawarkan perusahaan. Kepuasan kerja mengacu pada keadaan emosional kepuasan dan kepuasan yang dialami oleh seseorang dalam peran profesionalnya (Bryan & Vitello-Cicciu, 2022; Gul, Usman, Liu, Rehman, & Jebran, 2018)

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan atau sikap emosional positif seseorang yang dihasilkan dari pengalaman kerjanya dan karakteristik pekerjaannya. Jika seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka ia akan merasa gembira dan terbebas dari stres, memberikan rasa percaya diri untuk terus bekerja di tempat kerja dan mempengaruhi kinerja karyawan (Wang & Jing, 2018).



Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir

a. Hipotesis

Berdasarkan pemaparan kerangka konseptual diatas, maka penulis mencoba untuk membuat hipotesis sebagai berikut:

- H1: Adanya Pengaruh positif *Leader Member Exchange* Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan.
- H2: Adanya Pengaruh positif *Leader Member Exchange* Terhadap Kepuasan Kerja.

- H3: Adanya pengaruh positif Kepuasan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan.
- H4: Adanya pengaruh positif Kepuasan Kerja Memediasi *Leader Memeber Exchange* Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk melihat Peran *Leader Member Exchange* Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Kepuasan kerja pada PNM ULAMM Cabang Cirebon.

Penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan yang dapat dicapai dengan menggunakan prosedur stastistik atau cara lainya dari pengukuran. Pendekatan kuantitatif memusatkan perhatian pada gejala yang mempunyai karakteristik tertentu didalam kehidupan manusia yang dinamakan sebagai variable. Dalam pendekatan kuantitatif hekeat hubungan di antara variavel dianalisis dengan menggunakan teori yang obyektif.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Variable dalam penelitian ini adalah *Leader Member Exchange* (X) sebagai variabel independent, kepuasan kerja (M) sebagai variable mediasi dan kinerja karyawan (Y) sebagai variable dependen. Instrumen tebar kuesioner digunakan untuk mengetahui respon karyawan PNM ULAMM Cabang Cirebon dalam hal *Leader Member Exchange*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PNM ULAMM Cabang Cirebon.

Tabel 3. 1Definisi Oprasional Variable

Variable	Indikator	Nomor Item
Leader Member Exchange (X) (Maurits <i>et al.</i> , 2022)	Rasa Hormat	1,2,3
	Kepercayaan	4
	Kewajiban	5,6,7
Kinerja Karyawan (Y) (Diama <i>et al.</i> , 2019)	Prestasi Kerja	8,9
	Keahlian	10,11
	Prilaku	12,13
	Kepemimpinan	14
Kepuasan Kerja (M) (Sandiartha & Suwandana, 2020)	Isi Pekerjaan	15
	Gaji dan Insentif	16
	Kesempatan untuk Maju	17
	Organisasi dan Manajemen	18
	Rekan kerja	19
	Supervisi	20
	Pekerjaan	21

3.3 Populasi dan Sample

Menurut Sugiyono (2019) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Pnm Ulamm Cabang Cirebon dengan jumlah karyawan sebanyak 60 orang.

Menurut Sugiyono (2008) Sampling jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain sampling jenuh adalah sensus. Hal ini dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil. Menurut Arikunto (2012) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya. Berdasarkan penelitian ini karena jumlah populasinya tidak lebih besar dari 100 orang responden, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang ada pada PNM ULAMM Cabang Cirebon yaitu sebanyak 60 orang responden

Tabel 3. 2 Jumlah Karyawan

NO	JABATAN	JUMLAH
1	KUU	12
2	KAM	12
3	AOM	30
4	AOP	6
TOTAL		60

Sumber: PNM ULAMM Cabang Cirebon, Tahun 2024

3.4 Waktu Dan Tempat Penelitian

Waktu yang digunakan dalam penelitian ini selama 4 bulan terhitung dari Maret s/d Juni 2024 dalam waktu penggerjaan proposal skripsi yang dapat dilihat pada table 3.2. Tempat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kantor PNM ULAMM Cabang Cirebon.

1. Jadwal Penelitian

Tabel 3. 3 Jadwal Penelitian

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2019), teknik pengumpulan data merupakan Langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan peneliti dalam mendapatkan data di lapangan. Teknik dalam penelitian ini menggunakan Teknik wawancara dan kuesioner

2. Wawancara

Sugiyono (2019) mengemukakan wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Teknik wawancara digunakan apabila peneliti ingin mengetahui informasi lebih dalam dari narasumber atau responden dan jumlah relative sedikit.

Proses wawancara dilakukan dengan tanya jawab lisan yang berlangsung satu arah. Artinya pertanyaan datang dari pihak yang mewawancari dan jawaban diberikan oleh yang diwawancarai, wawancara dilakukan pada beberapa karyawan.

3. Kuesioner

Menurut (Sugiyono, 2016) Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Angket atau kuesioner adalah salah satu teknik pengumpulan data yang dibuat dengan cara memberikan pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Jawaban dari daftar pertanyaan tersebut akan dikumpulkan sebagai data. Data tersebut nantinya akan diolah kembali dan dijadikan hasil dari sebuah penelitian.

Menurut Sugiyono (2016) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indicator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk Menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif.

Tabel 3. 4 Skala Likert

No	Pernyataan	Singkatan	Nilai Skala
1	Sangat Setuju	SS	5
2	Setuju	S	4
3	Cukup Setuju	CS	3
4	Tidak Setuju	TS	2
5	Sangat Tidak Setuju	STS	1

Peneliti dapat mengumpulkan data tentang penelitian yang diberikan oleh setiap karyawan melalui metode ini. Salah satu alat pengumpulan data adalah kuesioner, yang diisi dengan daftar pertanyaan untuk sampel dan dibagikan kepada setiap karyawan.

3.6 Teknik Analisis Data/ Analisis Yang Digunakan

1. Uji Validitas

Uji validitas menurut Arikunto (2012) adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu

instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas yang tinggi. Instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauhmana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud. Menurut Arikunto (2012) rumus untuk menguji validitas angket adalah sebagai berikut:

Dimana:

r_{xy} = Koefisien Korelasi antara skor item dan skor total.

X = Skor item.

Y = Skor total.

N = Sampel (Responden).

Adapun kriteria pengujian validitas adalah jika koefisien korelasi r_{xy} lebih besar dari rtabel product moment berarti item dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2016). Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara one shot atau pengukuran sekali saja kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaanlain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α) (Ghozali,2016). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,6$ (Nunnally dalam Ghozali, 2016)

3. Regresi Linier Sederhana

Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana adalah hubungan secara linier antara variabel dependen (X) dengan variabel independen (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variable independen dengan variabel dependen apakah positif atau negative dan untuk memprediksi nilai dari variabel apabila nilai variable independen mengalami kenaikan atau penurunan. Berikut persamaan regresi sederhana:

$$Y = a + Bx$$

Keterangan:

Y = Variabel dependen (nilai yang diprediksi)

X = Variabel independent

a = Konstanta (nilai Y jika X = 0)

b = Koefisien regresi (nilai peningkatan atau penurunan)

4. Uji Koefisien Determinasi (R2)

Koefisien Determinasi (R2) Pengukuran kolerasi (r) berguna untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antara dua variabel sebagai berikut:

- 1) Kedua variabel tidak terdapat hubungan (nilai r = 0)
- 2) Hubungan kedua variabel cukup kuat (nilai r = $\pm 0,5$)
- 3) Hubungan kedua variabel kuat (nilai r = $\pm 0,75$)
- 4) Hubungan kedua variabel sangat kuat (nilai r = 1)

5. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dengan menggunakan dasar fakta diperlukan suatu alat bantu dan yang sering digunakan adalah analisis statistik. Dalam pengujian hipotesis kita akan menghadapi sekumpulan sampel, dan kesimpulan analisis sampel tersebut akan kita tarik dalam kesimpulan umum yang merupakan kesimpulan populasi.

6. Uji Signifikan Parsial (Uji t)

Uji t adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Taraf signifikansi 5%.

- H_0 : tidak ada pengaruh antara variabel x terhadap variabel y
- H_a : ada pengaruh antara variabel x terhadap variabel y
- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima
- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak

7. Uji Sobel

Sobel test merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Sobel test merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Untuk mengetahui pengaruh X1 terhadap Z melalui Y, serta pengaruh X2 terhadap Z melalui Y akan digunakan konsep uji sobel.

Dalam uji sobel ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi yaitu kepuasan. Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghazali (2011) suatu variabel disebut intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Uji Sobel untuk menguji kekuatan dari pengaruh tidak langsung variabel.

Independen (X) ke variabel dependen (Y2) melalui variabel intervening (Y1). Dengan cara perhitungan mengalikan pengaruh tidak langsung X ke Y2 melalui Y1 dengan cara mengalikan jalur X – Y1 (a) dengan jalur Y1 – Y2 (b) atau ab. Jadi koefisien ab = (c-c') dimana c adalah pengaruh X terhadap Y2 tanpa menghubungkan Y1, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y2 setelah menghubungkan Y1. Ghazali (2011) pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan prosedur uang dikembangkan oleh Sobel (Sobel Test). Rumus uji Sobel adalah sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2(Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2)}$$

Dengan keterangan:

Sab : Besarnya standar eror pengaruh tidak langsung

a : Jalur variabel independen (X) dengan variabel intervening (Y1)

b : Jalur variabel intervening (Y1) dengan variabel dependen (Y2)

sa : Standar eror koefisien a

sb : Standar eror koefisien b

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung > nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Asumsi uji sobel memerlukan jumlah sampel yang besar, jika jumlah sampel kecil, maka uji sobel kurang konservatif Ghazali (2011)

PEDOMAN PROSEDUR WAWANCARA DAN KUESIONER

A. Pengantar Wawancara dan Kuesioner

1. Memberi salam dan mengucapkan terimakasih kepada responden karena telah bersedia meluangkan waktu yang ada dan memberikan informasi.
2. Memperkenalkan diri dengan menyebutkan nama dan asal institusi (universitas).
3. Menginformasikan bahwa wawancara dan kuesioner berlangsung singkat kurang lebih 15 menit.
4. Menjelaskan tujuan wawancara dan kuesioner.

B. Tujuan Wawancara dan Kuesioner

Tujuan adanya wawancara dan pengumpulan data melalui kuesioner sebagai data penelitian skripsi dengan judul “Peran *Leader Member Exchange* Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Di PNM ULAMM Cabang Cirebon”.

C. Prosedur Wawancara dan kuesioner

1. Meminta ijin kepada responden untuk melakukan wawancara dan pengambilan data melalui kuesioner.
2. Meminta responden untuk memberikan pendapatnya baik positif maupun

negatif.

3. Menjelaskan bahwa wawancara direkam dengan menggunakan recorder.
4. Menjelaskan bahwa hasil wawancara dan kuesioner hanya untuk penelitian.

D. Kesimpulan dan Penutup Wawancara dan Kuesioner

- a. Pewawancara membuat rangkuman hasil wawancara dan mengolah data menggunakan tabulasi data untuk pengumpulan data melalui keusioner.
- b. Menanyakan kepada responden apakah masih ada yang ingin disampaikan untuk ditambahkan.
- c. Mengucapkan salam dan terimakasih kepada responden atas informasi yang diberikan dan meminta maaf jika ada kesalahan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

4.1.1 Karakteristik Responden/Umum Objek Penelitian

Responden yang mengisi kuesioner penelitian merupakan PNM ULAMM Cabang Cirebon sejumlah 60 karyawan dan memiliki deskripsi responden sebagai berikut:

Tabel 4. 1
Berdasarkan Unit kerja

UNIT KERJA	TOTAL KARYAWAN
ARJAWINANGUN	5
CILIMUS	5
CIAWI GEBANG	5
CIBINGBIN	5
KUNINGAN	5
LURAGUNG	4
CILEDUG	5
SUMBER	5
JAMBLANG	5
PEKALIPAN	5
SINDANG LAUT	5
LOSARI	6
TOTAL	60

Sumber: Sumber Daya Manusia (SDM) ULAMM, 2024

Berdasarkan Tabel IV-1 diatas maka dijelaskan bahwa responden berdasarkan unit kerja PNM Cabang Cirebon dengan rata-rata jumlah karyawan 6 orang dan paling banyak di unit Losari sedangkan di unit paling sedikit yaitu di unit Luragung 4 orang karyawan.

4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

**Tabel 4. 2
Berdasarkan Jabatan**

JABATAN	TOTAL	PERSENTASE
KEPALA UNIT ULAMM (KUU)	12	20%
KEUANGAN DAN ADMINISTRASI MIKRO (KAM)	12	20%
ACCOUNT OFFICER MIKRO (AOM)	30	50%
ACCOUNT OFFICER PANTAS (AOP)	6	10%

Sumber: Sumber Daya Manusia (SDM) ULAMM, 2024

Berdasarkan Tabel IV-2 diatas maka dijelaskan bahwa responden berdasarkan jabatan yaitu Kepala Unit Ulamm (KUU) sebanyak 12 orang, Keuangan dan Administrasi Mikro (KAM) sebanyak 12, Account Officer Pantas (AOP) 6 Dan Account Officer Mikro (AOM) sebanyak 30 dikarenakan pada perusahaan PNM ULAMM didominankan Account Officer Mikro (AOM) karena dalam 1unit kerja di ULAMM tidak hanya membutuhkan 1 Account Officer Mikro (AOM) saja namun dibutuhkan minimal 2-4 agar lebih efektif dalam menjalankan tugas dan pencapaian target.

4.2 Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif yang digunakan dalam mendeskripsikan dalam penelitian responden pada masing-masing item. Data yang telah digunakan dan dikumpulkan

semudian diolah pada tabulasi ke dalam bentuk table. Data tersebut dapat di jelaskan secara deskriptif. Pada bagian ini akan diketahui distribusi pada masing- masing item dari variable *Leader Member Exchange* (X), Variabel Kepuasan Kerja (Z) dan variabel Peningkatan Kinerja Karyawan (Y) dalam keseluruhan diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner, baik dalam jumlah atau presentase.

Peneliti akan menganalisis berdasarkan nilai rata-rata per variabel dan mengelompokkannya kedalam 5 kategori:

Tabel 4.3

Tabel Interval Kriteria

No	Interval	Kriteria
1	Sangat rendah	< 2.00
2	Rendah	< 3.00
3	Sedang	< 4.00
4	Tinggi	> 4.0

Tabel 4. 4
Deskripsi frekuensi LMX (X)

No Item	1	2	3	4	5	Jumlah F	Jumlah Skor	Rata- rata	Kategori
	STS	TS	CS	S	SS				
X1.1	0	2	20	30	8	60	224	4.01	Tinggi
X1.2	0	2	18	34	6	60	224	4.01	Tinggi
X1.3	1	4	17	35	3	60	215	4.18	Tinggi
X1.4	1	4	17	32	6	60	251	3.58	Sedang
X1.5	1	5	19	28	7	60	215	4.18	Tinggi
X1.6	0	3	27	25	5	60	212	4.24	Tinggi
X1.7	0	3	20	29	8	60	224	4.01	Tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS, 2024

Berdasarkan tabel diatas dapat terlihat bahwa untuk variabel Leader Member Exchange (LMX) dengan perincian sebagai berikut:

1. Total skor responden yang menjawab nilai 1 (Sangat Tidak Setuju) Sebanyak 3.
2. Total skor responden yang menjawab nilai 2 (Tidak Setuju) sebanyak 23.
3. Total skor responden yang menjawab nilai 3 (Cukup Setuju) sebanyak 138.
4. Total skor responden yang menjawab nilai 4 (Setuju) sebanyak 213.
5. Total skor responden yang menjawab nilai 5 (Sangat Setuju) sebanyak 43.

Berikut uraian pada setiap item berdasarkan pada tabel 4.4:

-X1 Saya sangat terkesan dengan pengetahuan atasan/bawahan saya mengenai pekerjaannya.

Dapat dilihat dari tanggapan responden pada pernyataan tersebut menunjukkan nilai rata-rata 4.01 dengan kriteria Tinggi artinya responden mengakui atas pengetahuan yang dimiliki atasnya sehingga memiliki respon positif terhadap pernyataan ini.

- X2 saya sangat mengagumi keahlian professional atasan / bawahan saya.

Dapat dilihat dari tanggapan responden pada pernyataan tersebut menunjukkan nilai rata-rata 4.01 dengan kriteria Tinggi artinya responden mengakui atas kahlian yang dimiliki atasnya sehingga memiliki respon positif terhadap pernyataan ini.

-X3 Saya bersedia bekerja untuk atasan/bawahan saya melebihi apa yang diminta dalam uraian pekerjaan saya.

Dapat dilihat dari tanggapan responden pada pernyataan tersebut menunjukkan nilai rata-rata 4.18 dengan kriteria Tinggi artinya responden menyatakan kesedianya dalam melakukan pekerjaannya sehingga memiliki respon positif terhadap pernyataan ini.

-X4 Atasan/bawahan saya mempertahankan (membela) pekerjaan saya, meskipun itu pembelaan terhadap seorang yang lenih tinggi darinya.

Dapat dilihat dari tanggapan responden pada pernyataan tersebut menunjukkan nilai rata-rata 3.58 dengan kriteria Sedang artinya responden menyataakan pembelaan dalam melakukan pekerjaanya sehingga memiliki respon cukup positif terhadap pernyataan ini.

-X5 Saya tidak keberatan bekerja dengan sangat keras untuk kepentingan pekerjaan saya

Dapat dilihat dari tanggapan responden pada pernyataan tersebut menunjukkan nilai rata-rata 4.18 dengan kriteria Tinggi artinya responden memiliki jiwa profesionalitas dalam melakukan pekerjaanya sehingga memiliki respon positif terhadap pernyataan ini.

-X6 Atasan/bawahan saya akan membela saya terhadap pihak lain dalam organisasi jika saya membuat kesalahan dengan jujur .

Dapat dilihat dari tanggapan responden pada pernyataan tersebut menunjukkan nilai rata-rata 4.24 dengan kriteria Tinggi artinya responden memiliki rasa aman atas pembelaan dalam melakukan pekerjaanya sehingga memiliki respon positif terhadap pernyataan ini.

-X7 Saya menghormati pengetahuan atasan/bawahan saya dan kompetensi dalam pekerjaan.

Dapat dilihat dari tanggapan responden pada pernyataan tersebut menunjukkan nilai rata-rata 4.01 dengan kriteria Tinggi artinya responden mengakui atas kompetensi yang dimiliki atasnya sehingga memiliki respon positif terhadap pernyataan ini.

Dari hasil uji distribusi frekuensi diatas terdapat rata-rata distribusi jawaban tertinggi terletak pada nomor item X6 Dengan nilai sebesar 4.24 yang menunjukan bahwa karyawan Ulamm mayoritas responden memberikan perspsi positif terhadap pernyataan dan terbukti bahwa adanya kinerja yang tinggi dilakukan oleh karyawan PNM. sedangkan nilai rata-rata distribusi terendah terletak pada nomer item X4 Dengan niali mean sebesar 3.58 Bahwa adanya peningkatan kinerja pada karyawan PNM.

Tabel 4. 5
Deskripsi frekuensi Kinerja Karyawan (Y)

No Item	1	2	3	4	5	Jumlah F	Jumlah Skor	Rata- rata	Kategori
	STS	TS	CS	S	SS				
Y1.1	0	2	24	29	5	60	217	4.14	Tinggi
Y1.2	0	5	22	25	8	60	216	4.16	Tinggi
Y1.3	0	4	23	25	8	60	217	4.14	Tinggi
Y1.4	0	2	26	23	9	60	219	4.10	Tinggi
Y1.5	0	7	24	22	7	60	209	4.30	Tinggi
Y1.6	0	3	20	28	9	60	223	4.03	Tinggi
Y1.7	0	3	25	26	7	60	223	4.03	Tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS, 2024

- Berdasarkan tabel diatas dapat terlihat bahwa untuk variabel Kinerja Karyawan dengan perincian sebagai berikut:
1. Total skor responden yang menjawab nilai 1 (Sangat Tidak Setuju) Sebanyak 0.
 2. Total skor responden yang menjawab nilai 2 (Tidak Setuju) sebanyak 26.
 3. Total skor responden yang menjawab nilai 3 (Cukup Setuju) sebanyak 164.
 4. Total skor responden yang menjawab nilai 4 (Setuju) sebanyak 178.
 5. Total skor responden yang menjawab nilai 5 (Sangat Setuju) sebanyak 53.

Berikut uraian pada setiap item berdasarkan pada tabel 4.5:

-Y1 Selama bekerja, hasil pekerjaan saya lebih baik bila dibandingkan dengan waktu yang lalu

Dapat dilihat dari tanggapan responden pada pernyataan tersebut menunjukkan nilai rata-rata 4.14 dengan kriteria Tinggi artinya responden mengakui hasil kinerja yang lebih baik sehingga memiliki respon positif terhadap pernyataan ini.

-Y2 Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan seperti yang ditetapkan

oleh Perusahaan.

Dapat dilihat dari tanggapan responden pada pernyataan tersebut menunjukkan nilai rata-rata 4.16 dengan kriteria Tinggi artinya responden sudah menunjukkan kerja kerasnya sehingga memiliki respon positif terhadap pernyataan ini.

-Y3 Hasil kinerja saya terkadang melebihi target yang diberikan oleh Perusahaan.

Dapat dilihat dari tanggapan responden pada pernyataan tersebut menunjukkan nilai rata-rata 4.14 dengan kriteria Tinggi artinya responden berharap adanya apresiasi karyawan respon positif terhadap pernyataan ini.

-Y4 Saya merasa dapat memenuhi dengan banyaknya beban pekerjaan yang ditetapkan.

Dapat dilihat dari tanggapan responden pada pernyataan tersebut menunjukkan nilai rata-rata 4.14 dengan kriteria Tinggi artinya responden berharap adanya apresiasi karyawan respon positif terhadap pernyataan ini.

-Y5 Saya mampu dan memahami tugas-tugas rutin yang saya kerjakan setiap harinya di Perusahaan.

Dapat dilihat dari tanggapan responden pada pernyataan tersebut menunjukkan nilai rata-rata 4.30 dengan kriteria Tinggi artinya responden mengetahui jobdisk pekerjaanya respon positif terhadap pernyataan ini.

- Y6 Saya meminta petunjuk dalam penyelesaian pekerjaan

Dapat dilihat dari tanggapan responden pada pernyataan tersebut menunjukkan nilai rata-rata 4.03 dengan kriteria Tinggi artinya responden saling tolong menolong pekerjaanya respon positif terhadap pernyataan ini.

- Y7 Saya mengagumi keterampilan profesional atasan saya

Dapat dilihat dari tanggapan responden pada pernyataan tersebut menunjukkan nilai rata-rata 4.03 dengan kriteria Tinggi artinya responden mengakui terhadap profesionalitas atasanya respon positif terhadap pernyataan ini.

Dari hasil uji distribusi frekuensi diatas terdapat rata-rata distribusi jawaban tertinggi terletak pada nomor item Y5 Dengan nilai sebesar 4.30 yang menunjukan bahwa karyawan Ulamm mayoritas responden memberikan perspsi positif terhadap pernyataan dan terbukti bahwa adanya kinerja yang tinggi dilakukan oleh karyawan PNM. sedangkan nilai rata-rata distribusi terendah terletak pada nomer item Y6 dan Y7 Dengan niali mean sebesar 4.03 Bahwa adanya peningkatan kinerja pada karyawan PNM.

Tabel 4. 6
Deskripsi frekuensi Kepuasan Kerja (Z)

No Item	1	2	3	4	5	Jumlah F	Jumlah Skor	Rata- rata	Kategori
	STS	TS	CS	S	SS				
Z1.1	0	5	21	26	8	60	214	4.20	Tinggi
Z1.2	0	4	25	25	5	60	208	4.32	Tinggi
Z1.3	0	2	24	26	8	60	220	4.09	Tinggi
Z1.4	1	3	21	28	7	60	217	4.14	Tinggi
Z1.5	0	3	20	27	10	60	224	4.01	Tinggi
Z1.6	0	4	17	29	10	60	225	4.00	Tinggi
Z1.7	1	5	25	22	7	60	209	4.30	Tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS, 2024

Berdasarkan tabel diatas dapat terlihat bahwa untuk variabel Kinerja Karyawan dengan perincian sebagai berikut:

1. Total skor responden yang menjawab nilai 1 (Sangat Tidak Setuju) Sebanyak 2.
2. Total skor responden yang menjawab nilai 2 (Tidak Setuju) sebanyak 26.
3. Total skor responden yang menjawab nilai 3 (Cukup Setuju) sebanyak 153.
4. Total skor responden yang menjawab nilai 4 (Setuju) sebanyak 183.
5. Total skor responden yang menjawab nilai 5 (Sangat Setuju) sebanyak 37.

Berikut uraian pada setiap item berdasarkan pada tabel 4.6:

- Z1 Pekerjaan saya sangat menarik.
Dapat dilihat dari tanggapan responden pada pernyataan tersebut menunjukkan

nilai rata-rata 4.20 dengan kriteria Tinggi artinya responden mengakui pekerjaanya menarik respon positif terhadap pernyataan ini.

- Z2 Gaji saya cukup, mengingat tanggung jawab yang saya pikul
Dapat dilihat dari tanggapan responden pada pernyataan tersebut menunjukkan

nilai rata-rata 4.32 dengan kriteria Tinggi artinya responden mengakui gaji yang diterima sepadan dengan pekerjaanya respon positif terhadap pernyataan ini.

- Z3 Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya

Dapat dilihat dari tanggapan responden pada pernyataan tersebut menunjukkan nilai rata-rata 4.09 dengan kriteria Tinggi artinya responden mengakui rasa tanggung jawabnya respon positif terhadap pernyataan ini.

- Z4 Jika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan
Dapat dilihat dari tanggapan responden pada pernyataan tersebut menunjukkan

nilai rata-rata 4.14 dengan kriteria Tinggi artinya responden mengakui reward yang di terima respon positif terhadap pernyataan ini.

- Z5 Saya menikmati bekerja dengan teman-teman disini

Dapat dilihat dari tanggapan responden pada pernyataan tersebut menunjukkan nilai rata-rata 4.01 dengan kriteria Tinggi artinya responden mengakui lingkungan kerja yang cukup baik respon positif terhadap pernyataan ini.

- Z6 Para manajer (supervisor) yang saya bekerja untuk mereka memberikan dukungan saya

Dapat dilihat dari tanggapan responden pada pernyataan tersebut menunjukkan nilai rata-rata 4.00 dengan kriteria Tinggi artinya responden adanya dukungan dari atasan respon positif terhadap pernyataan ini.

- Z7 Mengenai pekerjaan saya, saya telah menjadi begitu senang bekerja

sejak pertama kali bekerja

Dapat dilihat dari tanggapan responden pada pernyataan tersebut menunjukkan nilai rata-rata 4.30 dengan kriteria Tinggi artinya responden rasa nyaman di pekerjaan respon positif terhadap pernyataan ini.

Dari hasil uji distribusi frekuensi diatas terdapat rata-rata distribusi jawaban tertinggi terletak pada nomor item Z2 Dengan nilai sebesar 4.32 yang menunjukkan bahwa karyawan Ulamm mayoritas responden memberikan perspsi positif terhadap pernyataan dan terbukti bahwa adanya kinerja yang tinggi dilakukan oleh karyawan PNM. sedangkan nilai rata-rata distribusi terendah terletak pada nomer item Z6 Dengan niali mean sebesar 4.00 Bahwa adanya peningkatan kinerja pada karyawan PNM.

1. Uji Validitas

Model dikatakan valid yaitu apabila hasil validitas data menunjukkan nilai hitung person corelation $>$ (r tabel), dimana nilai untuk 60 responden adalah 0,250. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS (program SPSS: Stastistika Package for Sosial Science) version 25 dan menghasilkan nilai r hitung setiap variable sebagai berikut:

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
<i>Leader</i>	X1.1	0,810	0,2144	Valid
	X1.2	0,844	0,2144	Valid
	X1.3	0,844	0,2144	Valid
	X1.4	0,844	0,2144	Valid

	X1.5	0,854	0,2144	Valid
	X1.6	0,751	0,2144	Valid
	X1.7	0,776	0,2144	Valid
Kinerja Karyawan	Y1.1	0,744	0,2144	Valid
	Y1.2	0,758	0,2144	Valid
	Y1.3	0,770	0,2144	Valid
	Y1.4	0,851	0,2144	Valid
	Y1.5	0,847	0,2144	Valid
	Y1.6	0,823	0,2144	Valid
	Y1.7	0,787	0,2144	Valid
Kepuasan Kerja	Z1.1	0,752	0,2144	Valid
	Z1.2	0,734	0,2144	Valid
	Z1.3	0,855	0,2144	Valid
	Z1.4	0,855	0,2144	Valid
	Z1.5	0,877	0,2144	Valid
	Z1.6	0,799	0,2144	Valid
	Z1.7	0,760	0,2144	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS, 2024

Dari table IV- 6 semua indicator *leader member exchange*, kinerja karyawan dan kepuasan kerja bahwa menunjukan hasil validitas r hitung $>$ r table 0,2144. Dengan demikian semua indicator dari variabel tersebut dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Perhitungan reliabilitas Cronbach Alpha ini dilakukan dengan bantuan program IBM SPSS 25.

Tabel 4.8
Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha Cronbach's	Keputusan
Leader Member Exchange (X)	0,917	Sangat Reliabel
Peningkatan Kinerja Karyawan (Y)	0,931	Sangat Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,912	Sangat Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS, 2024

Dikatakan reliable apabila nilai Cronbach's Alpha > nilai batas

Nilai batas

0,00-0,020 = Kurang Reliabel

0,21-0,40 = Agak Reliabel

0,41-0,60 = Cukup Reliabel

0,61-0,80= Reliabel

0,81-100= Sangat Reliabel

Berdasarkan tabel IV-3, diperoleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa variabel Leader Member Exchange (X), Peningkatan Kinerja Karyawan (Y) dan Kepuasan Kerja (Z) yaitu memiliki nilai koefesien alpha cronbach's > dari nilai batas yaitu $0,90 > 0,81$ sehingga terbukti memiliki tingkat Sangat Reliabel.

3. Uji Regresi Linear sederhana

Tabel 4.9

Hasil Uji Regresi Linear sederhana X terhadap Y Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.573	2.620		2.508	.015
	TOTAL	.730	.101	.688	7.211	.000
	MX					

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS, 2024

Berdasarkan hasil regresi linier sederhana X terhadap Y dapat diperoleh persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut:

$$Y = 6.573 + 0.730 X$$

$$X = LMX$$

$$Y = \text{Kinerja Karyawan}$$

Jika $X = 0$ akan diperoleh $Y = 6.573$

Artinya nilai konstanta (a) sebesar 6.573 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai dari variabel X maka nilai dari kinerja adalah 6.573. Koefisien nilai regresi B sebesar 0,730 (Positif) artinya variabel LMX memiliki hubungan yang berpengaruh dengan kinerja pegawai dan setiap kenaikan 1 LMX akan berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,730

Tabel 4.10
Hasil Uji Regresi Linear sederhana X terhadap Z Coefficientsa

Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
B	Std. Error	Beta		
11.609	3.008		3.859	.000
.538	.116	.519	4.628	.000

Berdasarkan hasil regresi linier sederhana X terhadap Z dapat diperoleh persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut:

$$Z = 11.609 + 0.538 X$$

$$X = LMX$$

$$Z = \text{Kepuasan Karyawan}$$

$$\text{Jika } X = 0 \text{ akan diperoleh } Z = 11.609$$

Artinya nilai konstanta (a) sebesar 11.609 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai dari variabel X maka nilai dari kepuasan adalah 11.609. Koefisien nilai regresi B sebesar 0.538 (Positif) artinya variabel LMX memiliki hubungan yang berpengaruh dengan kepuasan karyawan dan setiap kenaikan 1 LMX akan berpengaruh meningkatkan kepuasan karyawan sebesar 0.538.

Tabel 4. 11
Hasil Uji Regresi Linear sederhana Z terhadap Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.796	2.302		2.518	.015
	TOTALKEP	.766	.089	.747	8.561	.000
	UASAN					

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS, 2024

Berdasarkan hasil regresi linier sederhana Z terhadap Y dapat diperoleh persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut:

$$Y = 5.796 + 0.766 Z$$

Z = Kepuasan Kerja

Y = Kinerja Karyawan

Jika Z = 0 akan diperoleh Y = 5.796

Artinya nilai konstanta (a) sebesar 5.796 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan nilai dari variabel Z maka nilai dari kinerja adalah 5.796. Koefisien nilai regresi B sebesar 0.766 (Positif) artinya variabel kepuasan memiliki hubungan yang berpengaruh dengan kinerja karyawan dan setiap kenaikan 1 kepuasan akan bepengaruh meningkatkan kinerja karyawan sebesar = 0.766.

4. Uji Koefisien Determinasi (R2)

Tabel 4. 12
Hasil uji Koefisien Determinasi (R2) X terhadap Y

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.688 ^a	.473	.464	3.419

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS, 2024

Berdasarkan tabel di atas maka nilai R square sebesar 0.473 yang artinya sebesar 47.3% perilaku LMX mempengaruhi kinerja sedangkan nilai Adjusted R Square 0.464 yang diartikan bahwa adanya kinerja yang pengengaruhi perilaku LMX dengan nilai sebesar 46.4%

Tabel 4. 13
Hasil uji Koefisien Determinasi (R2) X terhadap Z Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.519 ^a	.270	.257	3.925

Hasil Pengolahan SPSS, 2024

Berdasarkan tabel di atas maka nilai R square sebesar 0.270 yang artinya sebesar 27.0% perilaku LMX mempengaruhi kepuasan sedangkan nilai Adjusted R Square 0.257 yang diartikan bahwa adanya kepuasan yang pengengaruhi perilaku LMX dengan nilai sebesar 25.7%

Tabel 4. 14
Hasil uji Koefisien Determinasi (R2) Z terhadap Y Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.747 ^a	.558	.551	3.129

Hasil Pengolahan SPSS, 2024

Berdasarkan tabel di atas maka nilai R square sebesar 0.558 yang artinya sebesar 55.8% perilaku kepuasan mempengaruhi kinerja sedangkan nilai Adjusted R Square 0.551 yang diartikan bahwa adanya kinerja yang pengaruh perilaku kepuasan dengan nilai sebesar 55.1%

5. Uji Signifikan Parsial (Uji t)

Tabel 4. 15
Hasil Uji T X terhadap Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.573	2.620		2.508	.015
	TOTAL MX	.730	.101	.688	7.211	.000

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS, 2024

Berdasarkan table diatas untuk mengetahui hasil uji T (Parsial) yang membuktikan adanya hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat secara individua tau variabel LMX (X) terhadap kinerja (Y), sebagai berikut:

$(df) = 60 - 2 = 58$ dan taraf signifikan $\alpha = 5\%$ sebesar 1.672

Dari hasil uji T diatas menunjukkan bahwa nilai signifikan LMX (X) terhadap kinerja (Y) adalah $< 0,005$ dan nilai t hitung $< t \text{ table}$ yaitu $7.211 > 1.672$. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) yang menyatakan adanya pengaruh positif antara perilaku LMX terhadap kinerja harus diterima. Sedangkan hipotesis alternatif (H_1) yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara perilaku LMX terhadap kinerja karyawan. Artinya, perilaku LMX berpengaruh positif terhadap kinerja yang dimana semakin baik perilaku LMX maka akan baik hasil kinerja karyawan.

Tabel 4.16
Hasil Uji T X terhadap Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	11.609	3.008		3.859	.000
	TOTAL MX	.538	.116	.519	4.628	.000

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS, 2024

Berdasarkan table diatas untuk mengetahui hasil uji T (Parsial) yang membuktikan adanya hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat secara individua tau variabel LMX (X) terhadap kepuasan (Z), sebagai berikut:

$(df) = 60 - 2 = 58$ dan taraf signifikan $\alpha = 5\%$ sebesar 1.672

Dari hasil uji T diatas menunjukkan bahwa nilai signifikan LMX (X) terhadap kepuasan (Z) adalah $< 0,005$ dan nilai t hitung $< t$ table yaitu $4.628 > 1.672$. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) yang menyatakan adanya pengaruh positif antara perilaku LMX terhadap kepuasan harus diterima. Sedangkan hipotesis alternatif (H_2) yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara perilaku LMX terhadap kepuasan karyawan. Artinya, perilaku LMX berpengaruh positif terhadap kepuasan yang dimana semakin baik perilaku LMX maka akan baik hasil kepuasan karyawan.

Tabel 4. 17
Hasil Uji T Z terhadap Y

Coefficients^a

Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
B	Std. Error	Beta		
5.796	2.302		2.518	.015
.766	.089	.747	8.561	.000

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS, 2024

Berdasarkan table diatas untuk mengetahui hasil uji T (Parsial) yang membuktikan adanya hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat secara individua tau variabel Kepuasan (Z) terhadap kinerja (Y), sebagai berikut:

$(df) = 60 - 2 = 58$ dan taraf signifikan $\alpha = 5\%$ sebesar 1.672

Dari hasil uji T diatas menunjukkan bahwa nilai signifikan kepuasan (Z) terhadap kinerja (Y) adalah $< 0,005$ dan nilai t hitung $< t$ table yaitu $8.561 > 1.672$

1.672. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) yang menyatakan adanya pengaruh positif antara perilaku kepuasan terhadap kinerja harus diterima. Sedangkan hipotesis alternatif (H_3) yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara perilaku kepuasan terhadap kinerja karyawan. Artinya, perilaku kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dimana semakin baik perilaku kepuasan kerja maka akan baik hasil kinerja karyawan.

6. Uji Sobel

Tabel 4. 18
Uji sobel LMX (X) Terhadap Kepuasan kerja (Z) Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11.609	3.008		3.859	.000
TOTAL MX	.538	.116	.519	4.628	.000

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS, 2024

Tabel 4. 19
Uji sobel Kepuasan kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constan t)	5.796	2.302		2.518	.015

	TOTAL	.766	.089	.747	8.561	.000
	KEPUA					
	SAN					

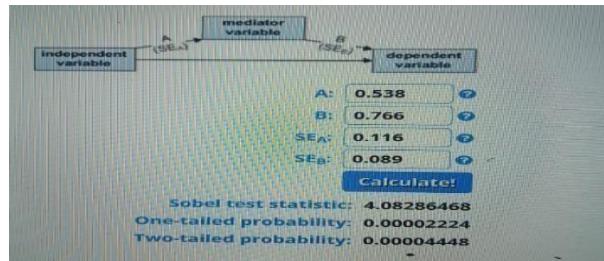
Sumber: Hasil Pengolahan SPSS, 2024

Diketahui:

$$a = 0.538 \quad \text{Std. Eror} = 0.116$$

$$b = 0.766 \quad \text{Std. Eror} = 0.089$$

Hasil perhitungan kalkulator sobel:



Gambar 4. 1 Kalkulator sobel

Dari data perhitungan sobel test diatas mendapatkan nilai Z sebesar 4.08286468 karena nilai Z yang dipeoleh sebesar $4.08286468 >$ dengan tingkat signifikan 5% yang artinya tingkat signifikansi adalah batasan seberapa besar kemungkinan bahwa hasil penelitian terjadi secara kebetulan (presntase error/standar error) nya 5% sehingga diharapkan menghasilkan kesimpulan yang relevan maka membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Peningkatan Kinerja karyawan.

a. Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini yang dipilih sebagai objek penelitian oleh peneliti adalah karyawan PNM Ulamm Cabang Cirebon .ini merupakan lembaga pembiayaan. peneliti memiliki perusahaan ini karena banyaknya keberagaman jabatan sehingga keragaman jabatan karyawan di PNM ini diharapkan dapat mewakili keanekaragaman golongan responden Baik secara jabatan dan unit kerja masing-masing.

Dalam penelitian ini responden diminta untuk mengisi kuesioner yang berisikan pertanyaan yang berkaitan dengan indikator *Leader Member Exchange*, Peningkatan Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja. Selain itu responden diminta untuk menjawab mengenai data diri karyawan yang nanti nya akan di butuhkan sebagai pelengkap dalam penelitian. Identifikasi ini dilakukan untuk mengetahui karakteristik secara umum para responden penelitian. Untuk lebih jelasnya kategori respondennya adalah karyawan PNM Ulamm Cabang Cirebon.

b. Pembahasan

4.3.1 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan

Menurut (Sandiarta & Suwandana, 2020) interaksi antara atasan dan bawahan *Leader Member Exchange* (LMX) yang berkualitas tinggi akan dapat memberikan suatu dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan. Menurut (Pendidikan & Konseling, n.d.) Leader-member exchange merupakan hubungan yang terjali antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi untuk meningkatkan kinerja keduanya dari waktu ke waktu.

Hal ini didukung pendapat dari Shu & Lazatkhan (2017) LMX berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang berarti hubungan antara atasandan bawahan saling berkolerasi karena terdapat kualitas hubungan ditandai dengan kepercayaan, loyalitas, dan kotoribusi pada pekerjaannya.

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi kuesioner pada variabel LMX nilai rata-rata terkecil yaitu sebesar 3.58 berdasarkan rekapitulasi distribusi frekuensi tersebut sebesar yang terdapat pada pertanyaan “Atasan/bawahan saya mempertahankan (membela) pekerjaan saya, meskipun itu pembelaan terhadap seorang yang lebih tinggi darinya” hal ini menunjukan bahwa LMX masih belum bisa memperhatikan karyawannya.

Hal tersebut memberikan bukti nyata bawah pembelaan dari atasan adalah hal penting guna meningkatkan kinerja karyawannya. Didukung dari hasil penelitian Untung Widodo At al., (2018) dengan judul “Pengaruh permberdayaan dan *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan dengan Self Efficacy sebagai variable mediasi”.

4.3.2 Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kepuasan Kerja

Bhatti *et al.* (2015) yang menjelaskan tidak terdapat hubungan signifikan LMX terhadap kepuasan kerja. Hubungan yang dijalin oleh setiap karyawan dan pemimpin tentunya berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya (Prathama &

Mujiati, 2022). Hubungan yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang baik pula, yang akan berdampak pada kinerja dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

(Pendidikan & Konseling, n.d.) bahwa variabel *Leader-Member Exchange* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Ikka Pramastuti et al., 2015) Berdasarkan hasil distribusi frekuensi pada kuesioner variabel kepuasan, nilai rata-rata skor terendah yaitu 4.00 berdasarkan rekapitulasi distribusi frekuensi tersebut yang terdapat pada pernyataan “Para manajer (supervisor) yang saya bekerja untuk mereka memberikan dukungan saya”. Hal ini menunjukan bahwa kepuasan kerja masih belum tercapai dengan baik, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan

Menurut (Manajemen et al., 2022b) kepuasan karyawan berupa harapan dari tujuan dan kebutuhan karyawan dapat terpenuhi maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Maharani *et al.* (2013) serta Febriyana (2015), bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Pusparini (2018) apabila kepuasan kerja telah terpenuhi seperti gaji dan memiliki hubungan yang baik dengan atasan maka bawahan akan merasa lebih memiliki tanggung jawab secara otomatis terhadap pekerjaannya sehingga cenderung menjaga kinerjanya.

Dapat dilihat dari jawabanya yang diberikan responden saat melakukan kuesioner masih ada pertanyaan dengan kriteria jawaban dari responden cukup baik. Karena itu perusahaan harus lebih meningkatkan kinerja karyawan untuk mendapatkan kepuasan kerja yang sesuai diinginkan perusahaan.

4.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Memediasi *Leader Member Exchange* Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan atau sikap emosional positif seseorang yang dihasilkan dari pengalaman kerjanya dan karakteristik pekerjaannya. Jika seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka ia akan merasa gembira dan terbebas dari stres, memberikan rasa percaya diri untuk terus bekerja di tempat kerja dan mempengaruhi kinerja karyawan (Wang & Jing, 2018). Jika LMX berkualitas tinggi bisa sangat membantu meningkatkan kepuasan kerja bawahan dan mendorong mereka untuk melakukan pekerjaan mereka Bersama dengan tulus untuk mencapai hasil kinerja yang unggul.

Dapat dilihat pada jawaban responden saat melakukan kuesioner masih ada pertanyaan dengan kriteria jawaban dari responden cukup baik. Dengan penelitian yang dilakukan pengaruh kepuasan kerja memediasi LMX terhadap peningkatan kinerja karyawan PNM Ulamm Cabang Cirebon. Oleh sebab itu perlu adanya mediasi melalui kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5. 1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada PNM Ulamm Cabang Cirebon maka ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1 Terdapat pengaruh signifikan antara *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja Karyawan Di PNM Ulamm Cirebon. Hasil ini menunjukan semakin baik hubungan *Leader Member Exchange* (LMX) maka akan semakin meningkat juga hasil kinerja Karyawan Di PNM Ulamm Cirebon, begitupun sebaliknya apabila *Leader Member Exchange* (LMX) menurun maka Kinerja Karyawan Di PNM Ulamm Cirebon akan menurun.
- 2 Terdapat pengaruh signifikan *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Kepuasan Kerja Di PNM Ulamm Cirebon. Yaitu semakin baik *Leader Member Exchange* (LMX) maka akan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja begitupun sebaliknya apabila *Leader Member Exchange* (LMX) menurun Kepuasan Kerja Di PNM Ulamm Cirebon akan menurun.
- 3 Terdapat hasil yang signifikan mediasi Kepuasan Kerja terhadap peningkatan Kinerja Karyawan di PNM Ulamm Cirebon dimana terbukti bahwa Kepuasan Kerja memediasi hubungan pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Peningkatan Kinerja karyawan Di PNM Ulamm Cirebon. jika Kepuasan Kerja baik maka hasil Kinerja akan meningkat segitu sebaliknya jika Kepuasan Kerja menurun maka Kinerja Karyawan akan menurun.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan pada PNM Ulamm Cabang Cirebon, sehingga penulis memberikan saran sebagai berikut:

5.2.1 Saran Praktis

- 1 1. Perilaku *Leader Member Exchange* (LMX) yang paling rendah dilakukan karyawan PNM Ulamm Cirebon adalah Atasan/bawahan saya mempertahankan (membela) pekerjaan saya, meskipun itu pembelaan terhadap seseorang yang lebih tinggi darinya, Hal ini menyebabkan karyawan yang masih membutuhkan dukungan dan perlindungan dari atasan/bawahan sehingga belum terjalin hubungan baik *Leader Member Exchange* (LMX) yang mengakibatkan kinerja yang kurang maksimal di PNM Ulamm Cirebon.
- 2 diperlaku Kinerja Karyawan yang paling rendah dilakukan karyawan PNM Ulamm Cirebon adalah Saya meminta petunjuk dalam penyelesaian pekerjaan dan saya mengagumi keterampilan professional atasan saya, Hal ini menunjukkan kurangnya arahan dan bantuan dalam bekerja sehingga karyawan yang masih belum paham akan jobdesk pekerjaanya sehingga hasilnya kurang maksimal dalam meningkatkan kinerjanya dan Hal ini menunjukkan tingkat pengetahuan dan profesionalitas sangat pening dalam pekerjaan agar karyawan kagum dalam bekerja sehingga karyawan terkesan dan berdampak baik untuk meningkatkan kinerjanya di PNM Ulamm Cirebon.
- 3 Kepuasan Kerja yang paling rendah dilakukan karyawan PNM Ulamm Cirebon adalah Para manajer (supervisor) yang saya bekerja untuk mereka memberikan dukungan saya. Hal ini menunjukkan kurangnya dukungan dari supervisor langsung dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawanya

sehingga dukungan langsung dari manajer atau supervisor ini sangat penting untuk kepuasan kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan hasil kinerja karyawan meningkat di PNM Ulamm Cirebon.

5.2.2 Saran Penelitian Selanjutnya

Saran dari peneliti ini, sebaiknya dilakukan pelatihan dan pengembangan kerja antara atasan dan bawahan sehingga terjalin hubungan yang baik dan dapat meningkatkan kinerja karyawan di PNM Ulamm Cirebon. karena hubungan antara atasan/bawahan yang baik maka akan berpengaruh baik terhadap kinerjanya dan kepuasan kerja juga akan membaik dan meningkat kembali sehingga visi dan misi perusahaan bahkan target yang telah ditentukan akan lebih mudah tercapai apabila kolaborasi atasan dan bawahan yang baik guna meningkatkan kinerja mereka.

Adapun saran-saran bagi peneliti selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan kajian yang memiliki kemiripan dapat mengembangkan penelitian dengan memperluas variable dan objek penelitian dan menambah jumlah responden karena jumlah responden yang digunakan pada penelitian ini masih sangat minim.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan agar menggunakan item kuisioner atau wawancara yang lebih valid untuk menguji tiap variabel.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan pendekatan metodologi yang berbeda dengan penelitian ini agar dapat memperoleh data dan diharapkan akan menghasilkan yang lebih relevan dan saling melengkapai.

DAFTAR PUSTAKA

Ariffin, A. D., & Said, L. R. (n.d.). *PENGARUH DIMENSI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDAPATAN DAERAH PROVINSI KALIMANTAN SELATAN.*

Chintia Putri, C., & Nyoman, I. B. (n.d.). Cici Chintia Putri & Ida Bagus Nyoman. In *Jurnal Manajemen Dewantara Edisi* (Vol. 1, Issue 1). <http://jurnal.ustjogja.ac.id>

Copyright @ Irwan Edi S Lubis, W., & Prahiawan, I. (2024). Analisis Leader Member Exchange (LMX) dan Employee Voice Behaviour (EVB) dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Pada PT PLN Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Suralaya. *Journal Of Social Science Research*, 4, 5662–5671.

Diama, A. A., Diputra, P., Bagus, I., & Surya, K. (2019). *PENGARUH STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. DESTINATION ASIA BALI*. 8(2), 7986–8015. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v8.i2.p16>

Erin wijianto. (n.d.).

Fitriana, N., & Zulfa, I. (n.d.). PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN

- KERJA PADA PT. BERLIAN JASA TERMINAL INDONESIA. In *Jurnal Ilmu Manajemen* (Vol. 9).
- Hadisa, I., Rahmat, A., & Oemar, F. (2023). Pengaruh Strengths mindset Terhadap Voice behavior: Peran Mediasi Leader member exchange. *Agustus*, 2(3), 176–187. <http://www.jkmk.akademimanajemen.or.id>
- Helmy, I. (2021). Pengaruh Leader-member Exchange dan Quality of Work-Life Terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*, 4(2), 181–191. <https://doi.org/10.32500/jematech.v4i2.1907>
- Hermawan, A. A. D., & Suwandana, I. G. M. (2019). PERAN KEPUASAN KERJA MEMEDIASI KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(7), 4474. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i07.p17>
- Ikka Pramastuti, Y., Budi Widodo, P., & Soedarto Tembalang Semarang, J. S. (2015). *LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) DAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT. DUA KELINCI PATI* (Vol. 4, Issue 4).
- Indrawaty, T. P. (2022). HUBUNGAN FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN LEADER-MEMBER EXCHANGE SEBAGAI MEDIASI. In *National Conference on Social Science and Religion*.

Jailani, M. (n.d.). *KREDIBILITAS PEMIMPIN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENGENDALIAN LAHAN DAN TATA RUANG KABUPATEN KUTAI TIMUR*. Fisipol-Unmul.

Jufrizen, J., Harahap, D. S., & Khair, H. (2024). Leader-Member Exchange and Employee Performance: Mediating Roles of Work Engagement and Job Satisfaction. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 26(3), 306–322. <https://doi.org/10.14414/jebv.v26i3.3591>

Justina, S., Susetyo, S., & Kananlua, P. (2019). PENGARUH LEADER- MEMBER EXCHANGE TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI PERAN VARIABEL MEDIASI WORK ENGAGEMENT PADA PT. PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA (PERSERO) AREA BENGKULU. In *Management Insight* (Vol. 14, Issue 1).

Kompensasi, D., Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan, M., Literature Sutrisno, R., Asir, M., Yusuf, M., & Ardianto, R. (2022). The Impact Of Compensation, Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance In The Company: A Review Literature Universitas PGRI Semarang 1 , Universitas Cipasung Tasikmalaya 2 , Politeknik LP3I Makassar 3 STIA Bandung 4 , Universitas Pertiwi 5 sutrisno@upgris.ac.id 1

*Corresponding Author. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(6), 2022. <http://journal.yrpipku.com/index.php/msej>

Kurniawan, I. S., & Farisca, W. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Leader-Member Exchange di BPJS Ketenagakerjaan Yogyakarta. *JPEKA: Jurnal Pendidikan Ekonomi*,

Manajemen Dan Keuangan, 5(2), 71–80.

<https://doi.org/10.26740/jpeka.v5n2.p71-80>

Liang, H. L., & Yeh, T. K. (2020). The effects of employee voice on workplace bullying and job satisfaction: The mediating role of leader–member exchange.

Management Decision, 58(3), 569–582.

<https://doi.org/10.1108/MD-01-2019-0112>

Manajemen, J., Sari, I. P., & Rahyuda, A. G. (2022a). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA BANK SAAT PANDEMI COVID-19. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 8(2).

Manajemen, J., Sari, I. P., & Rahyuda, A. G. (2022b). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA BANK SAAT PANDEMI COVID-19. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 8(2).

Mardyana, I. K. E., & Riana, I. G. (2019). PERAN KOMITMEN ORGANISASIONAL DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN KRISNA OLEH - OLEH. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(11), 6825.

<https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i11.p22>

Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & T8888atimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. In *Productivity* (Vol. 2, Issue 2).

- Pendidikan, J., & Konseling, D. (n.d.). *Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening pada PT Indonesia Power Pltgu Cilegon* (Vol. 5).
- Rachmawati, N. T., Kurniawan, I. S., & Kusuma, N. T. (2023). *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi Pengaruh Leader-Member Exchange dan Motivasi pada Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi*. 11(2), 356–366. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/EKU>
- Restiani Widjaja, Y., & Ginanjar, A. (2022). PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. In *Jurnal Sain Manajemen* (Vol. 4, Issue 1). <http://ejurnal.ars.ac.id/index.php/jsm>
- Sandi Martha, I. W. B., & Suwandana, I. G. M. (2020). PENGARUH STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA KARYAWAN KOPERASI GRAHA CANTI SEMAWANG-SANUR. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(5), 1899. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i05.p13>
- Valensia, M., Kusumo, M., & Kartika, W. (n.d.). ANALISA PENGARUH LEADER-MEMBER EXCHANGE TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABLE MEDIATOR DI RESTORAN “X” SURABAYA.

LAMPIRAN

Lampiran 1. 1 Kuisioner

Responden yang Terhormat,

Dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Syariah, saya meminta kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara (i) sejenak meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui **“PERAN LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA”**. Besar harapan saya bahwa Bapak/ Ibu/ Saudara (i) bersedia untuk memberikan tanggapan pernyataan dalam kuesioner dengan sebenar-benarnya. Jawaban yang diberikan tidak akan dinilai benar salahnya, melainkan sebagai informasi yang sangat bermanfaat untuk menentukan hasil penelitian yang saya lakukan. Sesuai dengan etika penelitian bahwa jawaban yang anda berikan akan dijamin kerahasiaannya dan tidak akan dipublikasikan.

Mohon untuk memberikan tanda (✓) pada setiap pernyataan yang anda pilih.

Keterangan:

SS = Sangat setuju

S = Setuju

CS = Cukup setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak setuju

Kuisisioner *Leader Member Exchange* (LMX)

NO	PERNYATAAN	SS (5)	S (4)	CS (3)	TS (2)	STS (1)
1	Saya sangat terkesan dengan pengetahuan atasan/bawahan saya mengenai pekerjaanya					
2	Saya mengagumi keahlian professional atasan /bawahan saya					
3	Saya bersedia bekerja untuk atasan/bawahan saya melebihi apa yang diminta dalam uraian pekerjaan saya					
4	Atasan/bawahan saya mempertahankan (membela) pekerjaan saya, meskipun itu pembelaan terhadap seorang yang lebih tinggi darinya					
5	Saya tidak keberatan bekerja dengan sangat keras untuk kepentingan pekerjaan saya					
6	Atasan/bawahan saya akan membela saya terhadap pihak lain dalam organisasi, jika saya membuat kesalahan dengan jujur					
7	Saya menghormati pengetahuan					

	atasan/bawahan saya dan kompetensi dalam pekerjaan					
--	--	--	--	--	--	--

Sumber: Ratna Mitasari (2020) dan Journal of Management (1998)

Kuisioner Kinerja Karyawan

NO	PERNYATAAN	SS (5)	S (4)	CS (3)	TS (2)	STS (1)
8	Selama bekerja, hasil pekerjaan saya lebih baik bila dibandingkan dengan waktu yang lalu					
9	Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan seperti yang ditetapkan oleh perusahaan					
10	Hasil kinerja saya terkadang melebihi target yang diberikan oleh perusahaan					
11	Saya merasa dapat memenuhi dengan banyaknya beban pekerjaan yang ditetapkan					
12	Saya mampu dan memahami tugas-tugas rutin yang saya kerjakan setiap harinya di perusahaan					
13	Saya meminta petunjuk dalam penyelesaian pekerjaan					
14	Saya mengagumi keterampilan profesional atasan saya					

Sumber: Ratna Mitasari (2020) dan Journal of Management (1998)

Kuisisioner Kepuasan kerja

NO	PERNYATAAN	SS (5)	S (4)	CS (3)	TS (2)	STS (1)
15	Pekerjaan saya sangat menarik					
16	Gaji saya cukup, mengingat tanggung jawab yang saya pikul					
17	Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya					
18	Jika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan					
19	Saya menikmati bekerja dengan teman-teman disini					
20	Para manajer (supervisor) yang saya bekerja untuk mereka memberikan dukungan saya					
21	Mengenai pekerjaan saya, saya telah menjadi begitu senang bekerja sejak					
	pertama kali bekerja					

Sumber: Ratna Mitasari (2020) dan Journal of Management (1998)

Lampiran 1. 2 Tabulasi Data

TABULASI

X (LMX)							JUMLAH
X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X
3	3	4	3	4	3	4	24
3	3	2	2	3	4	4	21
3	3	2	3	2	4	4	21
2	2	2	2	3	2	2	15
3	3	1	1	1	2	2	13
3	3	4	3	4	3	3	23
5	5	5	5	5	5	5	35
5	4	4	5	5	3	5	31
4	3	4	4	4	3	4	26
2	2	2	3	2	3	2	16
5	4	3	4	3	5	5	29
3	4	4	2	3	3	4	23
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
3	5	4	4	4	3	4	27
4	4	4	4	3	3	4	26
4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	4	4	4	3	4	25

3	4	4	4	4	3	5	27
4	4	3	4	4	4	4	27
4	4	4	4	3	4	3	26
5	5	4	4	5	5	5	33
4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	3	3	3	3	3	21
4	4	4	4	3	3	4	26
4	4	4	4	4	4	3	27
4	4	4	5	5	5	5	32
5	5	5	5	5	5	5	35
3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	3	3	3	3	3	21
5	5	4	4	5	4	5	32
5	5	5	4	4	3	3	29
4	4	4	4	4	4	4	28
5	4	4	5	5	4	3	30
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	3	3	3	25
3	3	3	3	2	3	3	20
4	3	3	4	3	3	4	24
3	4	3	3	4	4	3	24

3	3	3	3	3	3	3	21
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
4	3	3	3	3	3	3	22
3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	3	3	3	3	3	21
3	4	3	3	3	3	4	23
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	3	27
4	4	4	3	3	3	4	25
4	3	3	4	2	2	3	21
4	4	3	2	2	4	4	23
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	3	3	4	3	3	24
4	4	4	4	4	3	3	26
3	4	4	5	4	4	4	28
TOTAL							1530

Y (KINERJA)	JUMLAH
--------------------	---------------

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y
3	3	3	3	3	3	3	21
4	5	5	3	4	4	4	29
4	4	3	3	4	4	3	25
3	2	2	2	2	4	4	19
3	4	3	4	2	3	4	23
3	3	4	3	3	4	3	23
5	5	5	5	5	5	5	35
4	4	4	4	4	5	4	29
4	4	4	4	5	4	4	29
2	2	2	3	2	3	2	16
5	4	4	5	4	5	4	31
4	2	2	3	4	4	4	23
4	4	4	4	5	3	4	28
4	4	4	4	4	5	4	29
4	3	3	3	3	4	4	24
4	5	5	4	3	4	4	29
3	4	4	5	5	5	5	31
4	4	4	4	4	4	4	28
3	4	4	4	3	4	3	25
4	4	5	5	4	4	5	31
4	4	3	3	3	3	3	23
4	4	4	4	4	4	4	28
5	5	5	5	5	5	5	35

4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	3	5	4	4	4	31
4	5	5	4	4	4	5	21
5	5	5	5	5	5	5	35
5	5	5	5	5	5	5	35
3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	3	3	3	3	3	21
4	5	4	5	4	5	4	31
3	2	2	2	2	2	3	16
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	3	3	2	3	3	22
4	3	3	3	3	3	3	22
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	3	3	3	3	3	21
2	3	3	3	2	2	3	18
3	4	3	4	3	4	3	24
3	3	3	3	3	3	4	22
3	3	3	3	3	4	3	22
4	4	4	4	2	3	3	21
4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	3	3	3	2	2	19

3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	4	3	3	3	3	22
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	3	4	3	4	3	23
4	4	3	3	3	3	3	24
4	2	3	3	3	3	3	21
3	3	4	3	4	4	4	25
4	3	4	4	3	4	3	25
3	3	4	4	4	3	3	24
3	3	4	3	3	4	4	24
4	4	4	4	4	4	4	28
TOTAL							1512

Z (KEPUASAN)							JUMLAH
Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z
2	3	3	2	3	3	2	18
4	4	3	4	3	5	4	27
2	4	3	1	3	3	3	19
4	4	4	5	5	4	1	27
4	3	4	4	3	4	4	26
3	3	3	3	3	2	3	20
5	4	5	4	4	4	4	30
4	3	4	5	5	4	4	29
4	4	4	4	4	4	4	28
2	3	3	3	2	2	2	17
4	4	4	4	5	5	3	29
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	5	5	5	5	5	33
4	4	3	3	3	3	3	23
3	5	4	4	4	4	3	27
5	3	5	3	4	3	3	26
5	4	5	4	4	4	4	30
3	5	4	4	4	4	5	29
4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	3	5	5	5	5	29

4	3	4	4	4	5	4	24
4	4	4	4	4	4	4	28
5	5	5	5	5	5	5	35
4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	3	3	3	3	3	21
4	4	4	4	4	4	4	28
5	3	3	3	3	4	3	24
5	5	5	5	5	5	5	35
5	5	5	5	5	5	5	35
3	3	3	3	3	3	3	21
3	3	3	3	3	3	3	21
5	4	5	4	5	4	5	32
2	3	3	4	4	5	3	24
4	4	4	4	4	4	3	27
2	3	3	3	3	3	2	19
3	3	3	3	3	3	3	21
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
3	2	2	2	2	2	2	15
3	2	3	3	3	3	3	20
4	3	4	3	4	4	3	25
4	3	4	4	5	5	3	28
3	3	4	3	4	3	4	24

Lampiran 1. 3 Surat Izin Penelitian


UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH CIREBON
FAKULTAS EKONOMI
 Kampus 1 : J. Tuparev No 70 Cirebon 45153 Telp. +62-231-200606, +62-231-204276 Fax +62-231-209608, +62-231-200617
 Email: fe@umc.ac.id Website : www.umc.ac.id
 Kampus 2 dan 3 : Jl. Franshiliah – Waubelan – Cirebon, - Email : rektor@umc.ac.id Website : www.umc.ac.id

Cirebon, 29 April 2024

Nomor : 781/1.b/UMC-DK.FE/IV/2024
 Lampiran : -
 Perihal : Permohonan Izin Penelitian

Yth.
Pimpinan
PNM Cabang Cirebon
 Di
 Tempat

Assalamu'alaikum. Wr. Wb.

Teriring salam silahturahmi kami sampaikan semoga kita semua dalam keadaan sehat dan selalu dalam lindungan dan rakhmat Allah SWT, semoga yang kita kerjakan menjadi amal ibadah kita, Amien.

Sesuai dengan kurikulum di Lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Cirebon tentang Skripsi, dimana mahasiswa membutuhkan data penelitian, maka dengan ini kami mengajukan permohonan Izin Penelitian dimana penelitian dilakukan pada periode April 2024 – Juli 2024. Adapun nama mahasiswa kami yang melakukan penelitian adalah:

No	Nama Mahasiswa	Program Studi	Kontak	Judul
1	Niki Risnawati (200111086)	Manajemen	085322065112	Peran Leader Member Exchange terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan di Mediasi oleh Kepuasan Kerja

Besar harapan kami, Bapak/Ibu Pimpinan dapat memberikan izin penelitian bagi mahasiswa kami.
 Demikian surat ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerja sama Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.


 Dekan,
 Dr. Asep Gunawan, M.Si.

 Dipindai dengan CamScanner

Lampiran 1. 4 Meta Data

Hasil SPSS

Correlations

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	TOTAL X
X1.1	Pearson Correlation	1	.733 **	.614 **	.650 **	.567 **	.560 **	.549 **	.810 **
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
X1.2	Pearson Correlation	.733 **	1	.721 **	.575 **	.635 **	.599 **	.620 **	.844 **
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
X1.3	Pearson Correlation	.614 **	.721 **	1	.749 **	.753 **	.438 **	.535 **	.844 **
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
X1.4	Pearson Correlation	.650 **	.575 **	.749 **	1	.731 **	.533 **	.549 **	.844 **

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
X1.5	Pearson Correlation	.567**	.635**	.753**	.731**	1	.574**	.573**	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
X1.6	Pearson Correlation	.560**	.599**	.438**	.533**	.574**	1	.630**	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
X1.7	Pearson Correlation	.549**	.620**	.535**	.549**	.573**	.630**	1	.776**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
TOTAL X	Pearson Correlation	.810**	.844**	.844**	.844**	.854**	.751**	.776**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	TOT ALY
Y1.1	Pearson Correlation	1	.676*	.615**	.566**	.635*	.610*	.619*	.744*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	6 0	60	60	60	60	60
Y1.2	Pearson Correlation	.676*	1	.810**	.701**	.590*	.581*	.618*	.758*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	6 0	60	60	60	60	60
Y1.3	Pearson Correlation	.615*	.810*	1	.703**	.669*	.605*	.675*	.770*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	6 0	60	60	60	60	60
Y1.4	Pearson Correlation	.566*	.701*	.703**	1	.694*	.697*	.661*	.851*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	60	60	6 0	60	60	60	60	60
Y1.5	Pearson Correlation	.635*	.590*	.669**	.694**	1	.690*	.719*	.847*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	60	60	6 0	60	60	60	60	60
Y1.6	Pearson Correlation	.610*	.581*	.605**	.697**	.690*	1	.729*	.823*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	60	60	6 0	60	60	60	60	60
Y1.7	Pearson Correlation	.619*	.618*	.675**	.661**	.719*	.729*	1	.787*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	60	60	6 0	60	60	60	60	60

TOTALY	Pearson Correlation	.744**	.758**	.770**	.851**	.847**	.823**	.787**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	TOTAL LZ
Z1.1	Pearson Correlation	1	.475**	.720**	.552**	.562**	.485**	.497**	.752**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
Z1.2	Pearson Correlation	.475**	1	.624**	.530**	.554**	.473**	.482**	.734**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
Z1.3	Pearson Correlation	.720**	.624**	1	.665**	.780**	.553**	.560**	.855**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
Z1.4	Pearson Correlation	.552**	.530**	.665**	1	.793**	.737**	.591**	.855**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000

	N	60	60	60	60	60	60	60	60
Z1.5	Pearson Correlation	.562**	.554**	.780**	.793**	1	.754**	.552**	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
Z1.6	Pearson Correlation	.485**	.473**	.553**	.737**	.754**	1	.625**	.799**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
Z1.7	Pearson Correlation	.497**	.482**	.560**	.591**	.552**	.625**	1	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60
TOTAL LZ	Pearson Correlation	.752**	.734**	.855**	.855**	.877**	.799**	.760**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regression Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TOTALX ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: TOTALZ
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.519 ^a	.270	.257	3.925

- a. Predictors: (Constant), TOTALX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	329.911	1	329.911	21.417	.000 ^b
	Residual	893.422	58	15.404		
	Total	1223.333	59			

- a. Dependent Variable: TOTALZ

- b. Predictors: (Constant), TOTALX

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.609	3.008		3.859	.000
	TOTALX	.538	.116	.519	4.628	.000

a. Dependent Variable: TOTALZ

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TOTALY ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: TOTALZ

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.747 ^a	.558	.551	3.052

a. Predictors: (Constant), TOTALY

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	682.925	1	682.925	73.296	.000 ^b
	Residual	540.408	58	9.317		
	Total	1223.333	59			

a. Dependent Variable: TOTALZ

b. Predictors: (Constant), TOTALY

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	6.967	2.181		3.194	.002
	TOTALY	.729	.085	.747	8.561	.000

a. Dependent Variable: TOTALZ

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TOTALZ ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: TOTALX

b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	.519 ^a	.270	.257		3.787

a. Predictors: (Constant), TOTALZ

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	307.168	1	307.168	21.417	.000 ^b
	Residual	831.832	58	14.342		
	Total	1139.000	59			

a. Dependent Variable: TOTALX

b. Predictors: (Constant), TOTALZ

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.806	2.786		4.596	.000
	TOTALZ	.501	.108	.519	4.628	.000

a. Dependent Variable: TOTALX

Regression

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TOTALZ, TOTALX ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: TOTALY

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.825 ^a	.681	.670	2.682

a. Predictors: (Constant), TOTALZ, TOTALX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	875.639	2	437.820	60.873	.000 ^b
	Residual	409.961	57	7.192		
	Total	1285.600	59			

a. Dependent Variable: TOTALY

b. Predictors: (Constant), TOTALZ, TOTALX

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.216	2.305		.094	.926
	TOTALX	.436	.093	.410	4.686	.000
	TOTALZ	.548	.090	.534	6.103	.000

a. Dependent Variable: TOTALY

Reliability

Case Processing Summary

Cases		N	%
	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
Total	60	100.0	

a. Listwise deletion based on all variables

in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.917	.917	7

Reliability

Case Processing Summary

Cases	N		%
	Valid	60	
	Excluded ^a	0	
Total	60	100.0	

a. Listwise deletion based on all variables

in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.931	.931	7

Reliability

Cases	N		%
	Valid	60	
	Excluded ^a	0	
Total		60	100.0

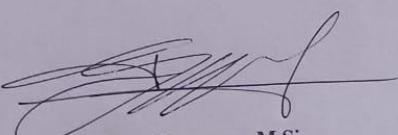
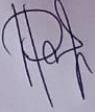
a. Listwise deletion based on all variables

in the procedure.

Reliability Statistics		
	Cronbach's Alpha	Based on Standardized Items
Cronbach's Alpha		N of Items
.912	.912	7



Lampiran 1. 6 Formulir Revisi Sup

 UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH CIREBON FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS Kampus 1 : Jl. Tuparev No. 70 Cirebon 45153 Telp. +62231-209608, +62231-204276 Kampus 2 : Jl. Fatahillah - Watubela - Cirebon, Email : rektorat@umc.ac.id Website : www.umc.ac.id		
BERITA ACARA REVISI SIDANG UJIAN PROPOSAL		
Mahasiswa tersebut dibawah ini : Nama : NIKI RISNAWATI NIM : 200111886 Program Studi : MANAJEMEN		
Telah Melaksanakan Sidang Proposal Skripsi pada : Hari : SABTU Tanggal : 01 Juni 2024 Jam : 16.00 - 17.00 WIB Judul Skripsi : Peran Leader Member Exchange Terhadap Peningkatan Kinerja Dimebas oleh Kepuasan Kegiatan PNM Ummah Cirebon.		
No	Nama Pengaji	Tanda Tangan Pengesahan Revisi
1	PUSPA DEWI YULIANTY, S.Pd., M.M	
2	FUJI PURGATORIO, SE., M.M	
Catatan Pengaji : 1. Perbaiki data dilatar belakang urutan dari Y-1 ke X 2. Tambahan perdebatan empiris terkait antara Variabel 3. Perbaikan wacana klasifikasi masalah 4. Perbaikan kerangka berpikir 5. Perbaikan definisi operasional Variabel 6. Perbaiki daftar pustaka menggunakan Mendeley		
Mengetahui, DEKAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS		
KAPRODI MANAJEMEN  Dr. Asep Gunawan, M.Si.		
 Puspa Dewi Yulianty, S.Pd., M.M		