

**PENGARUH PERAN *LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX)*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI MEDIASI DI PT BPR ARTHA
KANJURUHAN PEMKAB MALANG**

SKRIPSI



Disusun Oleh :

RATNA MITASARI

NIM: 16510038

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2020

**PENGARUH PERAN *LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX)*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI MEDIASI DI PT BPR ARTHA
KANJURUHAN PEMKAB MALANG**

SKRIPSI

Diusulkan untuk Penelitian Skripsi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN)
Maulana Malik Ibrahim Malang



Disusun Oleh :

RATNA MITASARI

NIM: 16510038

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2020

LEMBAR PERSETUJUAN
PENGARUH PERAN *LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX)*,
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI MEDIASI DI PT BPR ARTHA
KANJURUHAN PEMKAB MALANG

SKRIPSI

Oleh:

RATNA MITASARI

NIM: 16510038

Telah disetujui pada tanggal 18 Mei 2020

Dosen pembimbing

Dr. H. Achmad Sani Supriyanto.S.E.,M.Si.

NIP: 197202122003121003

Mengetahui:

Ketua Jurusan,

Drs. Agus Sucipto, MM., CRA

NIP: 196708162003121001

LEMBAR PENGESAHAN
PENGARUH PERAN *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX)
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI MEDIASI DI PT BPR ARTHA
KANJURUHAN PEMKAB MALANG

SKRIPSI

Oleh

RATNA MITASARI

NIM: 16510038

Telah dipertahankan di Depan Dewan Penguji Dan Dinyatakan Sebagai Salah
 Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE) Pada 24 Juni
 2020

Susunan Dewan Penguji	Tanda Tangan
1. Ketua <u>Rini Safitri, SE.,MM</u> NIP. 199303282019032016	()
2. Dosen Pembimbing/Sekretaris <u>Dr. H. Achmad Sani Supriyanto.S.E.,M.Si.</u> NIP. 197202122003121003	()
3. Penguji Utama <u>Zaim Mukaffi, SE., M.Si</u> NIP.197911242009011007	()

Mengetahui :

Ketua Jurusan,

Drs. Agus Sucipto, MM., CRA

NIP: 19670816200312100

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ratna Mitasari
NIM : 16510038
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: **PENGARUH PERAN LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI DI PT BPR ARTHA KANJURUHAN PEMKAB MALANG** adalah hasil karya saya sendiri, bukan "**duplikasi**" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 29 Juni 2020

Hormat Saya,



RATNA MITASARI

NIM: 16510038

LEMBAR PERSEMBAHAN

Bismillah..

Puji syukur kehadiran Allah SWT, yang maha pengasih lagi maha penyayang. Saya persembahkan karya kecil ini kepada orang-orang yang selalu memberikan semangat tiada henti, dan selalu mendoakan disetiap waktu tanpa henti.

Teruntuk Ayah Beta dan Mama Utami serta Mbak Rista yang telah memberikan dukungan moral maupun materi serta doa yang tiada henti dalam penvapaian kesuksesan saya, karena tiada kata seindah lantunan doa dan tiada da yang paling ijabah selain doa dari kedua orang tua dan mbak tersaysng. Ucapan terima kasih tak pernah cukup untuk membalas cinta kasih kalian. Karena itu terimalah persembahan bakti dan cintaku untuk kalian Ayah, Mama dan Mbak Rista.

Bapak dan Ibu Dosen Pembimbing, Penguji dan Pengajar, yang selama ini tulus dan ikhlas meluangkan waktunya untuk menuntun dan mengarahkan saya, memberikan bimbingan dan pelajaran yang tiada ternilai harganya agar saya menjadi lebih baik.

Teman- temanku UKM LODROK, Manajemen A, dan seluruh Manajemen Agkatan 2016 UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang selalu ada dari awal sampai akhir perjalanan saya di kampus tercinta ini, saya mengucapkan terima kasih atas semua yang telah kalian berikan kepada saya. Terima kasih untuk canda tawa dan perjuangan yang kita lewati bersama dan terima kasih untuk cerita indah di kampus tercinta kita selama ini.

MOTTO

“Rahasia Kesuksesan Adalah Mengetahui Yang Orang Lain Tidak Tahu” –

Aristotle Onassis



KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh Peran Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Di PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang”

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan , yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulisan menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag. Selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi. M.Ag, Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Drs. Agus Sucipto. MM., CRA. Selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi.
4. Bapak Dr. H. Achmad Sani Supriyanto .S.E. M., Si. selaku dosen pembimbing skripsi
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
6. Ayah, Mama, Mbak Ita dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan do'a dan dukungan secara moral maupun spiritual.
7. Bapak Ramlan selaku Direktur Utama PT. BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang
8. Bapak dan Ibu Pegawai PT. BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang

9. Teman- temanku UKM LODROK, Manajemen A, dan seluruh Manajemen Agkatan 2016, yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
10. Untuk calon suami saya Ahmad Syahfrizal Fadzillah terima kasih sudah memberikan dukungan dalam penyelesaian tugas akhir skripsi ini.
11. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Amin ya Rabbal'alam.

Malang, 25 Mei 2020

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiii
BAB.1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB.2 KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	8
2.2 Kajian Teori	28
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan	28
2.2.2 Leader Member Exchange	30
2.2.3 Teori Leader Member Exchange	31
2.2.4 Indikator Leader Member Exchange	32
2.2.5 Pengukuran Leader Member Exchange	33
2.2.6 Kepuasan Kerja	34
2.2.7 Indikator Kepuasan Kerja	35
2.2.8 Faktor Kepuasan Kerja	36
2.2.9 Pengukuran Kepuasan Kerja	37
2.2.10 Kinerja Karyawan	39
2.2.11 Dasar Hukum Kinerja	40
2.2.12 Indikator Kinerja karyawan	42
2.2.13 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	42
2.3 Hubungan Antara Variabel	44
2.3.1 Hubungan Antara Leader Member Exchange (LMX) Dengan Kepuasan Kerja	44
2.3.2 Hubungan Antara Leader Member Exchange (LMX) Dengan Kinerja Karyawan	45
2.3.3 Hubungan Antara Leader Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Mediasi	47
2.4 Model Hipotesis	48

BAB.3 METODE PENELITIAN	
3.1 jenis dan pendekatan penelitian	49
3.3 Lokasi Penelitian.....	49
3.3 populasu dan sampel	49
3.4 data dan jenis data.....	50
3.5 teknik pengumpulan data	51
3.5.1 Teknik Pengumpulan Data dan langkahnya	51
3.5.2 Uji Instrument Penelitian	51
3.6 Definisi Operasional variabel	52
3.7 Skala Pengukuran Variabel.....	53
3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	53
3.9 Analisis Data.....	55
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Hasil Penelitian	59
4.1.1 Gambaran umum objek penelitian	59
4.1.2 Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran PT BPR Artha Kanjuruhan Pekab Malang	59
4.1.3 Ruang Lingkup Kegiatan BPR Artha Kanjuruhan Pekab Malang	60
4.1.4 Struktur Organisasi PT BPR Artha Kanjuruhan Pekab Malang..	60
4.1.5 Wewenang dan Tugas Karyawan PT BPR Artha Kanjuruhan Pekab Malang	61
4.1.6 Jam Kerja PT BPR Artha Kanjuruhan Pekab Malang.....	65
4.1.7 Gambaran Umum Responden	65
4.1.8 Uji Instrumen Data	77
4.1.9 Uji Asumsi Klasik	79
4.1.10 Analisis Jalur (Path Analysis)	81
4.1.11 Pengaruh Langsung LMX terhadap Kinerja Karyawan.....	86
4.1.12 Pengaruh langsung LMX terhadap Kepuasan Kerja.....	86
4.1.13 Pengaruh Tidak Langsung LMX terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	86
4.2 Pembahasan.....	87
4.2.1 Pengaruh Secara Langsung LMX Terhadap Kinerja Karyawan	87
4.2.2 Pengaruh Secara Langsung LMX Terhadap Kepuasan Kerja	89
4.2.3 Pengaruh Secara Tidak Langsung LMX Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi	91
BAB 5 PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	94
5.2 Saran	95
DAFTAR PUSTAKA.....	97

DAFTAR TABEL

1.1 Data Kepegawaian PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang.....	3
1.2 Jumlah Omset PT BPR Arka tahun 2015-2018	4
2.1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu.....	15
2.2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu	24
3.1 Definisi Operasional Variabel	52
4.1 Jam Kerja PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang.....	65
4.2 Karakteristik Responden.....	66
4.3 Distribusi Frekuensi Item Variabel LMX	67
4.4 Distribusi Frekuensi Item Variabel Kepuasan Kerja	70
4.5 Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja Karyawan	73
4.6 Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian.....	77
4.7 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian.....	79
4.8 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov	79
4.9 Hasil uji linieritas variabel penelitian.....	81
4.10 Hasil Uji Heteroskedastisitas Variabel Penelitian	81
4.11 Hasil Analisis Regresi LMX (X) terhadap Kepuasan kerja (Y).....	82
4.12 Hasil analisis regresi LMX (X) dan Kepuasan kerja (Z) terhadap Kinerja karyawan (Y)	84
4.13 Pengaruh Perhitungan Variabel	84

DAFTAR GAMBAR

2.4 Model Hipotesis.....	48
4.1 Substruktur 1 pengaruh LMX terhadap Kepuasan kerja	82
4.2 Substruktur 2 pengaruh LMX dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan	83
4.3 Hasil Uji Hipotesis	86



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: Kuisisioner
- Lampiran 2: Data Kuisisioner
- Lampiran 3: Hasil Uji Karakteristik Responden
- Lampiran 4; Hasil Uji Deskripsi Variabel
- Lampiran 5: Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 6: Hasil Uji Normalitas dan Linieritas
- Lampiran 7: Hasil Uji Analisis Jalur
- Lampiran 8: Struktur Organisasi PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang
- Lampiran 9: Biodata Peneliti
- Lampiran 10: Surat Bebas Plagiasi
- Lampiran 11: Hasil Plagiasi Turnitin



ABSTRAK

Ratna Mitasari, 2020, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Peran *Leader Member Exchange (LMX)* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Sebagai Mediasi Di PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang”

Pembimbing : Dr. H. Achmad Sani Supriyanto.S.E.,M.Si.

Kata Kunci : *Leader Member Exchange (LMX)*, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

Permasalahan dalam penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh *leader member exchange (LMX)* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi di PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh antara variabel *leader member exchange* dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi di PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang.

Penelitian ini menggunakan jenis eksplanatori yang mengkaji pengaruh *leader member exchange (X)* berpengaruh kinerja karyawan (Y) dan dimediasi kepuasan kerja (Z) yang bertempat di PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh, dimana jumlah populasi dan sampel yang diteliti adalah 108 responden. Instrumen penelitian ini berupa kuisioner, kemudian data yang diperoleh diolah dengan menggunakan statistik deskriptif, uji validitas, reliabilitas, normalitas, linieritas, dan yang terakhir analisis jalur (*path analysis*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa ini juga menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh mediasi variabel kepuasan kerja terhadap pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang.

ABSTRACT

Ratna Mitasari, 2020, SKRIPSI. Title: "*Influence of Role of Leader Member Exchange (LMX) To Performance Employees With Satisfaction For Mediation In PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang*"

Supervisor : Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, SE, M.Si.

Keyword: Leader Member Exchange, Job satisfaction, Work Performance

The problem in this study is whether there is an influence of leader member exchange (LMX) on employee performance through job satisfaction as mediation at PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang. The purpose of this study was to determine the effect of the leader member exchange variable with employee performance through job satisfaction as mediation at PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang

This study uses an explanatory type that examines the effect of leader member exchange (X) influencing employee performance (Y) and mediated by job satisfaction (Z) which is located at PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang. Mechanical taking samples that are used in peneklitian This is a sample saturated, where by the number of population and the samples were examined was 108 respondents. Instrument study is in the form of a questionnaire, then the data obtained is processed by using statistics descriptive, test validity, reliability, normality, linearity, and the final analysis of the path (path analysis).

The results of the study have demonstrated that the leader member exchange impact significantly on the performance of the employee, leader member exchange affect significantly pitch toward satisfaction of work, satisfaction of work affect significantly on the performance of employees of the results of the study have also demonstrated that this also shows that not there is the influence of mediating variables satisfaction of working towards the influence of leader member exchange on the performance of employees of PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang.

الملخص

راتنا ميتاساري، 2020م، البحث العلمي، الموضوع: "تأثير دور التبادل بين القائد والعضو (ت.ق.ع) على أداء الموظفين برضا كالموساطة في شركة بنك التسليف الزراعي (ب.ت.ز.) أرتا كانجوروهان بحكومة مقاطعة مالانغ".
تحت إشراف: د. أحمد ساني سوپريانتو، الماجستير
الكلمات الرئيسية: التبادل بين القائد والعضو (ت.ق.ع.)، الرضا عن العمل، أداء الموظفين.

مشكلة في هذه الدراسة هي ما إذا كان هناك تأثير لتبادل الأعضاء القيادي (LMX) على أداء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي كوساطة في حكومة خلال الرضا الوظيفي كوساطة في حكومة مقاطعة بي تي بي آر أرتا كانجيمبون مالانغ كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير متغير تبادل الأعضاء القائد مع أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي كوساطة في حكومة مقاطعة بي تي بي آر أرتا كانجيمبون مالانغ.

استخدم هذا البحث البحث التفسيري الذي يبحث في تأثير التبادل بين القائد والعضو (X) على أداء الموظفين (Y)، ثم يقام بواسطة الرضا عن العمل (Z) الذي يقع في شركة بنك التسليف الزراعي (ب.ت.ز.) أرتا كانجوروهان بحكومة مقاطعة مالانغ. طريقة أخذ العينات المستخدمة هي العينات المشبعة، وعدد السكان والعينات بحثت فيه الباحثة هو 108 مستجب. أداة البحث المستخدمة هي الإستبيان. وبعد ذلك، البيانات المأخوذة عاملتها الباحثة باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي، واختبارات الصدق؛ والثبات؛ والخطية؛ والاختبار الطبيعي، وأخيرا تحليل المسار.

تدل نتائج البحث على أن أثر التبادل بين القائد والعضو على أداء الموظفين تأثيرا كبيرا، وأثر التبادل بين القائد والعضو على الرضا عن العمل تأثيرا كبيرا، وأيضا أثر الرضا عن العمل على أداء الموظفين تأثيرا كبيرا. علاوة على ذلك، لا يوجد تأثير وساطة متغير الرضا عن العمل في تأثير التبادل بين القائد والعضو على أداء موظفي شركة بنك التسليف الزراعي (ب.ت.ز.) أرتا كانجوروهان بحكومة مقاطعة مالانغ.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi perlu mengandalkan komunikasi efektif dan efisien untuk memastikan kesuksesan usaha di lingkungan yang berada dalam organisasi itu.. Seorang pemimpin dan bawahan saling berbagi informasi dan bertukar sumber daya melalui komunikasi. Pemimpin sangat membutuhkan informasi yang berasal dari bawahan. Yang berkaitan mengenai laporan kemajuan target kerja atau laporan mengenai masalah yang bisa menghambat tercapainya tujuan organisasi. Hal tersebut membantu pemimpin dalam memahami permasalahan yang dialami bawahan dan gambaran keadaan organisasi secara umum.

Interaksi antara atasan dan bawahan akan terkait dengan konsep yang berjudul *Leader Member Exchange (LMX)*. Menurut Robbins dan Judge (2015). *Leader Member Exchange (LMX)* adalah suatu konsep mengenai hubungan para pemimpin dengan bawahan yang terbagi menjadi kelompok dalam dan kelompok luar, para bawahan dengan status kelompok dalam akan memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi, tingkat perputaran pekerja yang rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Pengertian *Leader Member Exchange (LMX)* menurut Morrow (2005: 682) *Leader Member Exchange (LMX)* adalah peningkatan kualitas hubungan antara manajer dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun realitanya, hubungan antara karyawan dan supervisi dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang

baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya.

Pengertian Kepuasan kerja menurut Fattah,(2017:66) Kepuasan kerja bagi setiap orang adalah *relative*, masing-masing mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda, secara umum kepuasan kerja merupakan suatu tingkat kesenangan atau sikap dan emosional yang positif yang di respons sebagai hasil penilaian terhadap pekerja yang telah dilakukan.

Pengertian Kinerja karyawan menurut Supriyanto dan Maharani (2012;176) mengemukakan kinerja adalah sebagai hasil dari kerja keras seseorang dalam pencapaian tujuan dengan kemampuan yang telah dimilikinya pada kondisi tertentu. Dengan demikian kinerja merupakan hasil keterkaitan antara kerja sama, kemampuan, dan persepsi tugas yang telah dibebankan pada karyawan.

Penelitian tentang LMX terhadap kinerja dilakukan oleh *Charasia dan Shukla (2015)* hasil penelitian menunjukkan LMX secara positif dan signifikan dengan kinerja dalam hubungan baik terhadap karyawan *Anand,et al (2018)* hasil penelitian LMX saling berpengaruh secara dinamis terhadap kesesuaian nilai kinerja karyawan, *Breevart (2015)* dengan hasil adalah terdapat pengaruh yang signifikan terhadap LMX dengan kinerja yang dimediasi variabel keterlibatan kerja. Hal ini karena dengan adanya hubungan yang baik antara *supervisor* dan karyawan, yang berarti bahwa hubungan antara *supervisor* dan karyawan didasari oleh *interpersonal attraction* daripada *work/professional values*.

Sementara itu penelitian dari Kartika dan Suhrnomo (2016) hasil penelitian LMX tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan Anshari,dkk (2018) hasil penelitian ini menyatakan bahwa LMX tidak berpengaruh dengan variabel

kinerja *Choy et al* (2016) mengatakan bahwa LMX tidak berpengaruh dalam kinerja karyawan. Hal ini karena dengan dimediasi variabel kepuasan kerja akan dapat meningkatkan pengaruh kinerja karyawan.

Penelitian yang berkaitan dengan hubungan antara LMX terhadap kepuasan kerja telah diteliti oleh Ikbar (2015) hasil penelitian menyatakan bahwa LMX berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan karyawan, *Mirna Matic, et al* (2017) Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja hal ini karena seorang pemimpin yang dapat mengarahkan karyawan, memotivasi dengan itu maka karyawan akan merasa puas dalam bekerja

Sementara itu terdapat hubungan yang tidak langsung antara LMX terhadap kepuasan hasil dari penelitian Gutama dkk (2015) hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak berpengaruh antara LMX terhadap kepuasan kerja. Hal ini karena variabel kinerja karyawan yang dapat memediasi LMX akan berdampak pada tingginya kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan.

Objek pada penelitian ini adalah kantor area keuangan PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang. PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang merupakan Bank Perkreditan Rakyat Milik Pemerintah Kabupaten Malang. Tujuan utama didirikannya BPR ini adalah untuk memberdayakan perekonomian masyarakat antara lain memberikan pelayanan tabungan bagi masyarakat, membantu dalam membangun usaha kecil dan mikro khususnya masyarakat yang berada di wilayah Kabupaten Malang

Tabel 1.1
Data kepegawaian PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang

Nama Kantor	Jumlah Pegawai
Kantor Pusat	45

Kantor Kas Lawang	9
Kantor Kas Turen	5
Kantor Kas kepanjen	7
Kantor Kas Pakis	7
Kantor Kas Poncokusumo	7
Kantor Kas Pujon	8
Kantor Kas Wonokerto	4
Kantor Kas Sumberpucung	4
Kantor Kas Pakisaji	6
Kantor Kas Wajak	6
Total	108

Sumber: Data Kinerja PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang

Lingkup keuangan dari kantor area ini memiliki kantor pusat dan kantor cabang, kantor pusat yang bertempat di karangploso, dengan kantor cabang yang bertempat di daerah Pujon, Pakis, Lawang, Kepanjen, Turen, Wonokerto, Sumberpucung, Poncokusumo, Wajak, dan Pakisaji. Kantor-kantor cabang perusahaan ini merupakan pengelompokan kerja dalam bentuk unit kerja dan masing-masing unit kerja itu dipimpin oleh seorang kepala cabang. Di dalamnya terdapat beberapa staf dalam bidang administrasi dan AO. Para AO inilah yang terjun langsung dan bertatap muka dengan nasabah, mereka menjadi ujung tombak di PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang.

Tabel 1.2
Jumlah Omset PT BPR Arka tahun 2015-2018

Omset	Tahun			
	2015	2016	2017	2018
Awal	871.728	992.816	1.495.878	1.796.820
Akhir	3.664.200	4.881.453	7.042.818	7.843.258

Sumber: www.ojk.go.id diakses pada tanggal 26 November 2019

Dapat dilihat dari tabel diatas jika omset yang didapat oleh . PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang meningkat dikarenakan pengaruh oleh kemampuan seorang pemimpin dalam menggerakkan bawhaannya untuk bekerja sama dalam melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Suatu organisasi kan berhasil

atau gagal tergantung dari gaya kepemimpinan pada atasannya, yang bertanggung jawab atas pelaksanaan atau pekerjaan dari semua jabatannya yang ada dibawah tanggung jawabnya. Dalam . PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan *Leader Member Exchange* (LMX).

Fenomena yang ada dalam PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang yaitu memiliki sumber daya manusia yang sangat bagus. Seseorang atasan menggunakan gaya kepemimpinan dalam peran *Leader Member Exchange* (LMX) untuk mengatur bawahannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, memberikan tugas kepada bawahannya, berkomunikasi untuk mengetahui hambatan dalam pencapaian tujuan perusahaan sehingga karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan mereka, jika seorang karyawan yang melakukan pekerjaan mereka sesuai pencapaian target maka akan meningkatkan kinerja karyawan serta memberikan kepuasan kerja sendiri kepada karyawan, dengan adanya peran LMX atasan- bawahan memiliki hubungan yang sangat baik maka karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya yang ada di perusahaan tersebut. Namun, ada juga dari beberapa karyawan tidak melakukan atau melaksanakan tugas yang di berikan oleh atasan karena hambatan pekerjaan yang mereka lakukan tetapi tidak memberitahu kepada atasannya sehingga berdampak pada kinerja karyawan ini juga dapat berdampak pada kinerja keseluruhan pada perusahaan.

Dapat disimpulkan dari beberapa penelitian diatas mengemukakan jika Gaya kepemimpinan *leader member exchange* (LMX) yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia di setiap unit kerja akan berpengaruh pada perilaku kerja yang diindikasikan dalam peningkatan kepuasan kerja individu dan

kinerja unit itu sendiri, yang pada akhirnya akan mempengaruhi peningkatan secara keseluruhan kinerja perusahaan. Mengingat pentingnya masalah tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan telaah ilmiah yang berjudul “Pengaruh Peran *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi di PT BPR Artha Knjuruhan Pemkab Malang”

1.2 Rumusan Masalah

Agar penelitian ini dapat dilaksanakan sebaik-baiknya, maka peneliti harus merumuskan masalah dimana harus dimulai dan kemana harus pergi, dengan berpacu pada latar belakang diatas.

1. Apakah terdapat pengaruh peran *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh peran *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah terdapat pengaruh peran *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi?

1.3 Tujuan Masalah

Dengan penelitian ini tujuan apa yang hendak harus dicapai sebagai berikut.

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh peran *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh peran *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh peran *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Mempunyai kesempatan untuk menerapkan teori-teori yang diperoleh pada bangku kuliah dan untuk mengetahui penerapan gaya kepemimpinan yang digunakan pada perusahaan.
2. Diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran bagi perusahaan pada pimpinan perusahaan dalam mengambil kebijakan, sehingga teralin hubungan sangat baik antara atasan dan bawahan di dalam melaksanakan tugasnya di masa yang akan datang.
3. Sebagai acuan bagi pihak lain yang memiliki suatu perusahaan.
4. Output penelitian ini berupa artikel ilmiah. Penelitian akan dipublikasikan pada jurnal penelitian agar dapat menjadi referensi

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh *Chaurasia and Shukla(2015)* Hasil penelitian kami menunjukkan bahwa efek berkualitas tinggi LMX terhadap kinerja peran kerja dimediasi oleh keterlibatan karyawan. Meskipun beberapa studi telah meneliti hubungan antara potensi kepemimpinan dan memberdayakan perilaku tetapi tes komprehensif dari perilaku pertukaran anggota pemimpin tertentu dan dampaknya terhadap keterlibatan karyawan dan efektivitas pribadi. Hasil penelitian ini memberikan dukungan yang baik untuk keterlibatan karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Samsul Ikhbar (2015). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa LMX mempunyai hubungan yang rendah terhadap Kepuasan Kerja. hal ini karena peneliti hanya memneliti variabel LMx saja , namun jika menggunakan variabel mediasi seperti motivasi kerja, kompensaso , kedisiplinan , maka dapat berpengaruh sangat kuat LMX terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh *Kimberley Breevaart et al (2015)*. Hasil penelitian Kami berpendapat variabel LMX yang positif berkaitan dengan pengikut ' prestasi kerja, karena hubungan berkualitas tinggi LMX meningkatkan pengikut ' keterlibatan kerja. keterlibatan kerja adalah positif, negara yang berhubungan dengan pekerjaan biasanya ditandai dengan dedikasi, penyerapan, dan semangat kerja seseorang.

Penelitian yang dilakukan oleh *Anugamini Srivastava and Dhar (2015)*. Hasil penelitian Studi ini memberikan pemahaman mendalam tentang hubungan

antara OC, LMX, praktik manajemen sumber daya manusia, PE dan EXR yang diikuti oleh praktisi yang dapat menggabungkan praktik untuk memperkuat hubungan manajer-bawahan sehingga meningkatkan efektivitas dan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh *Jerome Choy et al (2015)*. Hasil studi secara tidak langsung kinerja pekerjaan sebagai kombinasi dari perilaku dan hasil mencatat bahwa prestasi kerja adalah multi-dimensi dan kompleks, yang relevan dengan tujuan organisasi dan dapat dievaluasi dengan pengaruh positif dan signifikan terhadap *leader member exchange (LMX)*

Penelitian yang dilakukan oleh *Lo May- Chuin, et al (2015)*. Hasil penelitian ini menunjukkan itu LMX terhubung secara positif dengan kinerja organisasi dan menjunjung tinggi gagasan bahwa pemimpin memiliki emosional kasih sayang terhadap karyawan yang sangat penting dalam kinerja organisasi. Kinerja organisasi dapat ditingkatkan jika pengikut merasa lebih nyaman dengan atasannya, sementara pengawas dan pengikut berada dalam hubungan yang baik.

Penelitian yang dilakukan oleh oleh Gutama dkk ((2015)). Hasil penelitian ini. Variabel Leader-member Exchange (LMX) berpengaruh tidak langsung dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. hal ini dikarenakan bahwa kepuasab kerja memiliki nilai ebih kecil daripada variabel LMX yang artinya, belum cukup mamou untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga hipotesis ini ditolak.

Penelitian yang dilakukan oleh *L.W. Hooi (2016)*. Hasil penelitian ini bahwa kepuasan kerja dan pertukaran pemimpin-anggota memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku warga organisasi di sektor manufaktur di

Malaysia. Temuan mengungkapkan mediasi penuh untuk kepuasan kerja, sebab itu hipotesis dibuktikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dian Kartika, Suharnomo (2016) .hasil penelitian LMX berpengaruh sangat luar biasa bagi para bawahan, seperti kepuasan kerja, komitmen, peran kinerja, dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Menurut Ariani (2012), seorang atasan yang memiliki hubungan baik terhadap karyawan maka karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh *Revenis Jalagat Jr (2016)*. hasil penelitian menyimpulkan bahwa, kepuasan kerja berkaitan dengan kinerja dan tingkat absensi. Untuk menunjukkan perilaku ini, perlu bagi karyawan untuk memberikan dua keputusan mengenai pekerjaan mereka. Salah satunya adalah untuk membuat keputusan tentang pilihan mereka dari tempat kerja untuk bekerja, dengan ini mendorong karyawan untuk mendirikan negara dari rasa memiliki terhadap organisasi, tempat kerja. Studi menunjukkan bahwa karyawan yang kurang puas dengan perusahaan tempat mereka bekerja dengan kurang mungkin untuk melakukan absensi daripada mereka yang tidak puas. Selain itu, karyawan tidak puas cenderung untuk mengundurkan diri dari pekerjaan mereka dengan demikian, meningkatkan terjadinya absensi, suatu kondisi yang menyebabkan perusahaan meningkat biaya overhead dan kinerja yang buruk.

Penelitian yang dilakukan oleh *Jeremy dan terry (2016)*. Hasil penelitian hubungan yang signifikan antara kinerja bawahan dan LMX datang dari menggunakan desain non-eksperimental *Deluga dan Perry, (1994) Harris et al., (2014) Wayne dan Ferris,(1990)*. Sementara kinerja bawahan adalah variabel independen dalam studi ini, desain mereka gagal untuk menunjukkan sebab-akibat

Liden et al. (1993) menggunakan studi longitudinal untuk menghubungkan kinerja bawahan LMX berikutnya. Meskipun memberikan hasil yang konsisten dengan sebab-akibat, itu tidak bisa menghasilkan jenis inferensi kausal yang kuat bahwa hasil dari desain eksperimental sebenarnya.

Penelitian yang dilakukan oleh *Audenaert, et al (2016)*. Hasil penelitian kami berkaitan dengan peran kualitas LMX di atas hubungan. Manajer lini di sektor publik menghadapi peningkatan tugas manajerial (Pollitt et al., 2007). Penelitian terbaru menunjukkan pentingnya LMX untuk fungsi karyawan di organisasi publik (Hassan & Hatmaker, 2015). Kami menemukan karyawan yang konsisten manajemen kinerja menghasilkan lebih banyak inovasi individu ketika kualitas LMX tinggi. Mirip dengan penelitian sebelumnya tentang HRM

Penelitian yang dilakukan oleh *Miriam Flickinger, et al (2016)*. Hasil menunjukkan, hubungan LMX berkualitas tinggi memainkan peran sentral dalam hubungan di antara keduanya kepuasan kerja dan turnover; untuk karyawan sementara, kepuasan kerja kurang penting dalam pembentukan hubungan LMX berkualitas tinggi. Karena itu, pekerjaan sementara menghambat peran penguatan LMX dalam hubungan antara kepuasan kerja dan peningkatan turnover karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh *Liao (2016)* Penelitian hasil menunjukkan bahwa LMX memiliki efek positif pada modal psikologis dan bahwa efek LMX pada JS dan LS sepenuhnya dimediasi oleh modal psikologis. Hasil penelitian ini bisa memberikan referensi mengenai praktik bisnis bagi perusahaan untuk meningkatkan karyawan mereka modal psikologis, JS, dan LS. Selain menjadi produk dari efek sumber umum, ada beberapa penjelasan yang mungkin untuk temuan ini yang mungkin memiliki implikasi untuk penelitian masa depan.

Penelitian yang dilakukan oleh *Kim* (2016). Hasil dari penelitian ini seorang pemimpin dapat memberikan pekerjaan bagi karyawan sesuai dengan target perusahaan dan memberikan dukungan sosial dan emosional ketika menantang konsumen menempatkan beban yang lebih berat pada karyawan. Jenis dukungan ini memberikan peluang untuk adaptif dan menilai kembali respons terhadap stres kerja dan memfasilitasi kesejahteraan *Cohen dan Willis, (1985)*. Dari perspektif karyawan, oleh karena itu, hubungan berkualitas tinggi dengan para pemimpin memberikan beragam manfaat. Selain itu, karyawan dapat menganggap diri mereka sebagai anggota kelompok *Farh et al. (2004)*. Melalui identifikasi dengan para pemimpin, keuntungan dalam kelompok dapat dihasilkan motivasi bawaan karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh *Kihyun dan Yeon* (2017). Hasil penelitian ini memberikan wawasan tentang bagaimana keragaman dapat mempengaruhi hubungan antara diferensiasi LMX dan kinerja kelompok. Pengetahuan ini memberikan pemimpin kelompok pilihan lebih lanjut untuk meningkatkan kinerja kelompok heterogen. Sebuah pemahaman yang lebih dalam keberagaman kelompok yang dibutuhkan ketika para pemimpin kelompok terlibat dalam perlakuan yang berbeda dari anggota. Di satu sisi, dalam kelompok dengan derajat yang tinggi gender atau keanekaragaman usia, pemimpin ' perilaku diferensial akan merugikan kinerja kelompok. efek negatif ini diferensiasi LMX dapat disebabkan oleh iklim keadilan atau fairness dalam kelompok.

Penelitian yang dilakukan oleh *Byun et, at (2017)*/ Hasil dari penelitian menurut efek Pygmalion (Eden, 1990) harapan yang lebih tinggi meningkatkan kinerja, perilaku saling percaya dari pemimpin dapat meningkatkan kinerja tugas

anggota. Namun, mekanisme spesifik yang melaluinya efek ini terjadi masih belum jelas. Beberapa studi menunjukkan hubungan positif antara LMX dan kinerja tugas

Penelitian yang dilakukan oleh *Mirna Matic, et al (2017)*. Hasil penelitian ini adalah untuk memperluas pekerjaan yang dilakukan di bidang PO, LMX. Pertanyaan penelitian tambahan adalah apakah hubungan antara LMX dan kepuasan kerja dimediasi oleh PO, dan jika model ini tetap stabil ketika menambahkan variabel kontrol seperti masa kerja dan posisi kerja di organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Susilo (2018). Hasil analisis menjelaskan bahwa pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan diterima dan terbukti. Dengan demikian bahwa peran *leader member exchange* mempunyai hubungan yang sangat kuat dalam peningkatan kinerja karyawan dengan kurun waktu tertentu yang sudah ditargetkan dan distandarkan sesuai yang disepakati.

Penelitian yang dilakukan oleh Damayanti, dkk (2018). Berdasarkan persamaan, dapat dianalisis bahwa nilai Koefisien regresi tersebut bernilai positif, sehingga dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sehingga uji hipotesis diterima.

Penelitian yang dilakukan oleh *Smiriti Anand et al (2018)*. Hasil dari penelitian. Kami berpendapat bahwa dalam kelompok kongruensi bernilai tinggi dalam mempengaruhi kinerja dan OCB secara lebih langsung melalui LMX, karena persepsi kompatibilitas anggota kelompok dengan kelompok mereka memberikan rangsangan penting untuk interaksi di tempat kerja dan kerjasama Kristof-Brown et al., (2005) Seong et al., (2015). Ini menunjukkan bahwa LMX memainkan peran

mediasi yang lebih kuat dalam pengaruh langsung kinerja dan OCB dalam kongruensi bernilai rendah kelompok kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Hanif Taquiuddin dkk (2018). Hasil penelitian ini menyatakan *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut terjadi karena leader member exchange yang diterapkan oleh atasan yang mengerti bagaimana potensi yang dimiliki bawahannya dan memberikan tugas kepada karyawan sesuai dengan kemampuan mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Arief Anshari dkk (2018) . hasil penelitian berdasarkan hasil dari hipotesis, dapat dinyatakan bahwa LMX tidak berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi pada PT. (Persero) Angkasa Pura I. namun dengan adanya variabel OCB yang dapat memediasi kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hutama dan Goenawan (2019). Hasil penelitian dinyatakan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wang (2016); Arsintadiani dan Harsono (2012) yang menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, apabila dilihat dari sisi persial salah satu dimensi affect dari variabel LMX yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Saira Nas (2019). Hasil dari penelitian ini menekankan bahwa hubungan sosial dan profesional antara supervisor dan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan, menurunkan turnover niat dan meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, banyak penelitian

menyarankan organisasi harus fokus pada penciptaan lingkungan LMX yang berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan niat berpindah *Cogliser, Schriesheim, Scandura, & Gardner, (2009)*

Tabel 2.1
Tabel Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan judul jurnal	Alat analisis	Variabel	Hasil
1.	<i>The Influence Of Leader-Member Exchange Relations On Employee Engagement And Work Role Performance</i> <i>Swati Chaurasia and Archana Shukla (2015)</i>	Analisis regresi	<i>Leader member exchange, employee engagement, work role performance</i>	Hasil hipotesis 1 kualitas tinggi LMX ditandai dengan kepercayaan, komunikasi dua arah dan berbagi ide akan memengaruhi secara positif ditunjukkan dalam korelasi serta model struktural pada LMX berhubungan positif dengan kinerja peran kerja yang menunjukkan bahwa yang sehat dan terpercaya hubungan antara karyawan dan atasan memfasilitasi kepada karyawan dalam kinerja mereka sebagai individu, anggota tim dan anggota organisasi.
2.	Pengaruh <i>Leader Member Exchange (LMX)</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Taman Rusa Lamtanjong Aceh Besar Samsul ikhbar (2015)	Analisis regresi linier sederhana	Leader Member Exchange (LMX), Kepuasan Kerja.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Leader Member Exchange (X) Sebagai loyalitas antara atasan-bawahan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
3.	<i>Leader-member exchange, work</i>	Analisis MSEM	<i>Leadership, Leader-member</i>	Hasil ini menyatakan bahwa hubungan antara LMX dan kinerja kerja

	<p><i>engagement, and job performance</i></p> <p><i>Kimberley Breevaart and Arnold B. Bakker, dkk (2015)</i></p>		<p><i>exchange, Job demands-resources theory, Employee engagement, Job resources</i></p>	<p>yang dimediasi oleh keterlibatan kerja. Jalan dari LMX ke keterlibatan kerja terhadap prestasi kerja Selain itu, ada efek mediasi yang signifikan</p>
4.	<p><i>Impact of leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances The mediating role of organisational commitment</i></p> <p><i>Anugamini Priya Srivastava and Rajib Lochan Dhar (2015)</i></p>	<p>Analisis SEM</p>	<p><i>India, Organizational commitment, Psychological empowerment, Human resource management practices, Extra role performance, Leader member exchange</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa OC memediasi hubungan LMX, HRMP dan PE dengan EXP positif. TEKNOLOGI ini memastikan bahwa semua variabel independen dari OC, dan secara tidak langsung mempengaruhi EXR secara OC. Hubungan langsung yang tidak signifikan antara LMX dan EXR menunjukkan bahwa OC lebih merupakan mediator di mana LMX mempengaruhi EXR.</p>
5.	<p><i>Leader-member exchange and job performance The mediating roles of delegation and participation</i></p> <p><i>Jerome Choy, Darcy McCormack, Nikola Djurkovic (2015)</i></p>	<p>Analisis AMOS</p>	<p><i>Leadership, Participative management</i></p>	<p>Antara differensiasi LMX dan Kinerja tugas karyawan, hanya efek dari LMX differensiasi kinerja kontekstual adalah negatif secara statistik differensiasi pada kinerja kontekstual secara statistik negative. Oleh karena itu, kami menemukan bahwa perkiraan efek interaktif dari differensiasi POP dan LMX yang mempengaruhi kinerja tugas dan kinerja kontekstual secara statistik negatif,</p>

6.	<p><i>Examining the Effects of Leadership, Market Orientation and Leader Member Exchange (LMX) on Organisational Performance</i></p> <p><i>Lo May-Chuin, et al (2015)</i></p>	Analisis Path	<p><i>Leaders, Market Orientation, LMX, Performance, Multinational Companies, Malay</i></p>	<p>Ditemukan bahwa ada kelangkaan dalam penelitian yang menyelidiki studi empiris tentang kepemimpinan, orientasi pasar, LMX dan kinerja organisasi dalam pengaturan negara Malaysia. Oleh karena itu, kerangka kerja penelitian ini menyediakan suatu kesempatan untuk meningkatkan pemahaman kita tentang bagaimana persepsi tentang gaya kepemimpinan, orientasi pasar, dan LMX mempengaruhi kinerja organisasi. Dari Temuan, ditetapkan bahwa orientasi pasar dan LMX secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi</p>
7.	<p>Analisa Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Perceived Organizational Support Sebagai Variabel Mediasi Di Restoran De Boliva Surabaya</p> <p>Giovanni Gutama dkk (2015)</p>	Analisis WrpPLs	<p>Leader-member Exchange (LMX), Perceived Organizational Support (POS), Kepuasan Kerja Karyawan</p>	<p>Leader-member Exchange (LMX) secara tidak langsung memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.</p>
8.	<p>The Mediating Role of Job Satisfaction and Leader-Member Exchange in</p>	Analisis SEM)	<p><i>Organisational Justice, Job Satisfaction, LMX relationship, Organisational</i></p>	<p>Hasil hipotesis memperkirakan antara keadilan organisasi dan mediator (JS dan LMX) masih signifikan. Namun hanya kepuasan kerja</p>

	Justice– Citizenship L.W. Hooi (2016)		<i>l</i> <i>Citizenship Behaviour</i>	memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku kewargaan organisasi signifikan dengan hubungan LMX , singkatnya pertukaran pemimpin anggota tidak bertindak sebagai mediator , kepuasan kerja masih memiliki efek mediasi.
9.	Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Bahari Inn Tegal) Dian Kartika, Suharnomo (2016)	Analisis WarpPLS	<i>Leader Member Exchange (LMX), job satisfaction, employee engagement, employee performance</i>	-hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan variabel LMX tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, namun LMX akan berpengaruh langsung terhadap kinerja apabila dimediasi dengan kepuasan kerja dan keterlibatan kerja karyawan
10.	<i>Job performance,, job satisfactions, and motivation: A critical review of their Relationship</i> <i>Revenis Jalagat Jr (2016)</i>	Analisis regresi linier sederhana	<i>Job Satisfaction, Motivation, Job Performance, Group Performance.</i>	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa, kepuasan kerja berkaitan dengan kinerja dan tingkat absensi. Untuk menunjukkan perilaku ini, perlu bagi karyawan untuk datang dengan dua keputusan mengenai pekerjaan mereka. Salah satunya adalah untuk membuat keputusan tentang pilihan mereka dari tempat kerja untuk bekerja

11.	<i>Subordinates' core self-evaluations and performance predict leader-rated LMX</i> <i>Jeremy A. Henson dan Terry Beehr (2016)</i>	Analisis regresi linier berganda	<i>Personality, Leadership, LMX, Core self-evaluations</i>	dalam penelitian, menunjukkan keandalan yang memadai (Ghorpade et al., 1999) dan validitas kriteria dalam konteks konstruksi CSE, dengan temuan meta-analisis positif korelasi dengan kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan (Hakim dan Bono, 2001).
12.	<i>When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX</i> <i>Audenaert, et al 2016</i>	<i>Hierarchical Linear Modeling (HLM)</i>	<i>Employee performance management, LMX, perceived individual innovation, Public sector, Public residential care</i>	Bahwa manajemen kinerja terkait dengan inovasi individu terhadap LMX yang tinggi.
13.	<i>The mediating role of leader-member exchange: a study of job satisfaction and turnover intentions in temporary work</i> <i>Miriam Flickinger, et al (2016)</i>	Analisis regresi		menunjukkan pengaruh negatif signifikan dari LMX pada intensi turnover memediasi kepuasan kerja, tipe Ini menunjukkan mediasi LMX pada hubungan antara kepuasan kerja dan niat berpindah
14.	<i>LMX and employee satisfaction: mediating effect of psychological capital'</i>	Analisis CFA	<i>Psychological capital, Job satisfaction, Structural equation model, Life satisfaction, Mediating</i>	penelitian ini, yang dapat melemahkan efek langsung pada variabel LMX pada pekerjaan dan LS. Secara umum, ketika LMX seorang pengikut baik, JS-nya akan

	<i>Shu Sien Liao, et al (2016)</i>		<i>effect, Leader-member exchange</i>	menjadi baik, mungkin karena pengikut menganggap pemimpin memperlakukannya dengan baik, sebagai inklusif, dan bersedia untuk berbagi keputusan secara kontribusi dalam pekerjaannya.
15.	<i>Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees</i> <i>Min Seong Kim , et al (2016)</i>	Analisis CFA	<i>Job performance, Employee engagement, Innovative behavior, LMX</i>	LMX tidak memiliki efek langsung yang signifikan terhadap keterlibatan organisasi. Karenanya, keterlibatan kerja dapat dianggap sebagai mediator penuh antara LMX dan keterlibatan organisasi (tetapi memainkan peran mediasi parsial antara LMX dan perilaku inovatif Juga, LMX punya pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan
16.	<i>LMX differentiation, diversity, and group performance Evidence for curvilinear and interaction effects</i> <i>Kihyun Lee dan Yeon Joo chae (2017)</i>	Analisis regresi hirarki	<i>Gender diversity, Age diversity, Education-level diversity, Group performance, LMX differentiation</i>	menunjukkan bahwa LMX diferensiasi positif mempengaruhi kinerja kelompok sampai titik tertentu, di luar yang memiliki efek negatif pada kinerja kelompok.
17.	<i>Leader Trust, Competence, LMX, and Member Performance: A Moderated</i>	Analisis regres	<i>Leader's trust, leader's competence, LMX, task performance</i>	Hasil kami menunjukkan hubungan positif antara kepercayaan pemimpin pada anggota dan LMX, dan bahwa hubungan ini dimoderasi

	<p><i>Mediation Framework</i></p> <p><i>Gukdo Byun et al (2017)</i></p>			<p>oleh kompetensi pemimpin. Selain itu, hasil kami menyarankan adanya model mediasi yang dimoderasi bahwa besarnya efek tidak langsung kepercayaan seorang pemimpin pada kinerja tugas anggota melalui LMX bergantung pada pemimpin itu kompetensi dalam kegiatan peran.</p>
18.	<p><i>The Role Of Psychological Ownership In The Relationship Between Leader-Member Exchange And Job Satisfaction</i></p> <p><i>Mirna Matic, et al (2017)</i></p>	<p>Analisis regresi</p>	<p><i>Psychological ownership; Leader-member exchange; Job satisfaction; Organizational tenure; Job position in organization.</i></p>	<p>kami menguji model mediasi baru di mana PO memediasi hubungan antara LMX dan kepuasan kerja.</p>
19.	<p>Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening (studi pada karyawan PTPN X – unit usaha pabrik gula modjopanggung tulungagung) Oxy Rindiantika Sari, Heru Susilo (2018)</p>	<p>Analisis Regresi</p>	<p>Kepuasan kerja, <i>Organizational Citizenship Behavior (OcB)</i>, kinerja Karyawan</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa mereka yang memiliki keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya akan membuat karyawan itu merasa puas, hal ini membuat mereka mampu menyelesaikan tugas yang diberikan atasannya dalam kurun waktu tertentu</p>
20.	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi</p>	<p>Analisis Regresi Linier sederhana</p>	<p><i>Job Satisfaction, Performance</i></p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian ini diartikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan</p>

	<p>Kasus Karyawan Non Medis RS Islam Siti Khadijah Palembang)</p> <p>Riski damayanti, Agustina Hanafi, & Afriyadi Cahyadi (2018)</p>			<p>antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan yang mana jika seorang karyawan merasa puas dalam melaksanakan pekerjaan mereka maka dapat meningkatkan kinerja mereka</p>
21	<p><i>Leader-member exchange as a linking pin in the idiosyncratic deals - Performance relationship in workgroups</i></p> <p>Smiriti Anand et al (2018)</p>	<p>Analisis regresi linier berganda</p>	<p>. <i>Leader-member exchange (LMX) I-deals Value congruence In-role performance Organizational citizenship behavior (OCB)</i></p>	<p>Hasil penelitian pada pengembangan teori LMX yang lebih bernuansa yang mencakup dinamika saling mempengaruhi antara kesesuaian nilai workgroup dan LMX dalam menentukan perilaku kerja pengikut. Kami mencatat bahwa dalam penyelidikan ini tidak ada dampak langsung dari penawaran pada kinerja peran yang menyiratkan peran yang lebih penting bagi LMX dalam meningkatkan kinerja peran karyawan</p>
22.	<p>Pengaruh leader member exchange dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan teladan prima group kota samarinda</p> <p>Hanif Taiuddin dkk (2018)</p>	<p>Analisis WrpPLS</p>	<p><i>leader member exchange; komitmen organisasi; kinerja karyawan</i></p>	<p>Hasil penelitian ini sesuai dengan menunjukkan LMX berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui atau dimediasi oleh variabel komitmen kerja.</p>
23	<p>Pengaruh <i>Leader Member Exchange (LMX)</i> dan <i>Organizational Citizenship</i></p>	<p>Analisis Path</p>	<p><i>leader member exchange (LMX), organizational citizenship</i></p>	<p>Disimpulkan bahwa LMX secara tidak langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

	<p>Behavior (OCB) Terhadap <i>Innovative Work Behavior</i> (IWB) Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi (Studi Pada PT (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Hasanuddin)</p> <p>Arief Anshari, Nurdin Brasit, Nurdjanah Hamid (2018)</p>		<p><i>behavior (OCB), innovative work behavior (IWB), kinerja organisasi</i></p>	
24	<p>Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap Kinerja Karyawan di Hotel X Surabaya</p> <p>Patrick Utama dan Rocky Goenawan (2019)</p>	<p>Analisis regresi sederhana</p>	<p><i>Leader Member Exchange, Affect, Loyalty, Contribution, Professional Respect, dan Kinerja Karyawan</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan LMX dan Kinerja hal ini karena dimensi seperti affect, loyalitas, kontribusi, dan respect maka akan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan.</p>
25.	<p><i>Role of Work Engagement and Job Performance in an LMX Environment</i></p> <p>Saira Nas (2019)</p>	<p>Analisis SEM</p>	<p><i>Job performance, LMX, turnover intentions, work engagement, creative work involvement.</i></p>	<p>Studi ini menemukan bahwa konduksi peran LMX memotivasi karyawan dan meningkatkan mereka kinerja pekerjaan.</p>

Tabel 2.2
Persamaan dan Perbedaan Penelitian terdahulu

No	Judul dan Penulis	Persamaan	Perbedaan
1.	<i>The Influence Of Leader-Member Exchange Relations On Employee Engagement And Work Role Performance</i> <i>Swati Chaurasia and Archana Shukla (2015)</i>	Menggunakan variabel independen yaitu LMX , sedangkan variabel dependen yaitu kinerja	Analisis menggunakan regresi Sedangkan penelitian ini menggunakan path
2.	Pengaruh <i>Leader Member Exchange (LMX)</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Taman Rusa Lamtanjong Aceh Besar Samsul ikhbar (2015)	Menggunakan variabel independen yaitu LMX Analisi path	Variabel dependennya yaitu kepuasan kerja, sedangkan dalam penelitian ini sebagai mediasi
3.	<i>Leader-member exchange, work engagement, and job performance</i> <i>Kimberley Breevaart and Arnold B. Bakker,dkk (2015)</i>	Menggunakan variabel independen yaitu LMX, dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan	Analisis menggunakan MSEM, dan di mediasi oleh keterlibatan kerja
4.	<i>Impact of leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances The mediating role of 24rganizational commitment</i> <i>Anugamini Priya Srivastava and Rajib Lochan Dhar (2015)</i>	Menggunakan variabel LMX dan kepuasan	Analisis menggunakan SEM
5.	<i>Leader-member exchange and job performance The mediating roles of delegation and participation</i> <i>Jerome Choy, Darcy McCormack, Nikola Djurkovic (2015)</i>	Menggunakan variabel independen yaitu LMX, dan variabel dependen yaitu kinerja	Analisis menggunakan AMOS

6.	<i>Examining the Effects of Leadership, Market Orientation and Leader Member Exchange (LMX) on Organisational Performance</i> <i>Lo May-Chuin, et al (2015)</i>	Menggunakan analisis path , varuabel independen yaitu LMX, variabel dependen yaitu Kinerja	Lokasi penelitian berada di Negara Malaysia
7.	Analisa Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Perceived Organizational Support Sebagai Variabel Mediasi Di Restoran De Boliva Surabaya Giovanni Gutama dkk (2015)	Variabel yang digunakan LMX dan kepiasan kerja	Analisis WrpPLS, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur
8.	<i>The Mediating Role of Job Satisfaction and Leader-Member Exchange in Justice- Citizenship</i> <i>L.W. Hooi (2016)</i>	Menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi , dan variabel yang sama taitu LMX	Analisisnya menggunakan SEM sedangkan dalam penelitian ini menggunakan Path analisis
9.	Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Bahari Inn Tegal) Dian Kartika, Suharnomo (2016)	Menggunakan variabel independen yaitu LMX, variabel dependen yaitu kinerja karyawan , dan di mediasi oleh kepuasan kerja	Analisis menggunakan PLS ,sedangkan penelitian ini menggunakan path
10.	<i>Job performance,, job satisfactions, and motivation: A critical review of their Relationship</i> <i>Revenis Jalagat Jr (2016)</i>	Menggunakan variabel dependen yaitu kinerja karyawan	Analisis menggunakan regresi linier berganda, dan variabel independennya yaitu kepuasan kerja.
11.	<i>Subordinates' core self-evaluations and performance predict leader-rated LMX</i>	Menggunakan variabel yang sama	Analisis menggunakan

	<i>Jeremy A. Henson dan Terry Beehr (2016)</i>	yaitu LMX, kinerja , Kepuasan kerja	regresi linier berganda
12.	<i>When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX</i> <i>Audenaert, et al 2016</i>	Variabel yang digunakan LMX, dan kinerja karyawan	Analisis menggunakan Hierarchical Linear Modeling (HLM)
13.	<i>The mediating role of leader-member exchange: a study of job satisfaction and turnover intentions in temporary work</i> <i>Miriam Flickinger, et al (2016)</i>	Variabel yang digunakan LMX dan Kepuasan Kerja	Menggunakan analisis regresi
14.	<i>LMX and employee satisfaction: mediating effect of psychological capital</i> <i>Shu Sien Liao , et al (2016)</i>	Menggunakan variabel kepuasan kerja dan LMX	Analisis yang digunakan CFA
15.	<i>Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees</i> <i>Min Seong Kim ,et al (2016)</i>	Menggunakan variabel kinerja karyawan dan LMX	Terdapat variabel keterlibatan kerja. Menggunakan analisis CFA
16.	<i>LMX differentiation, diversity, and group performance Evidence for curvilinear and interaction effects</i> <i>Kihyun Lee dan Yeon Joo chae (2017)</i>	Menggunakan variabel independen yaitu LMX, dan variabel dependen yaitu kinerja	Analisis menggunakan Regresi hirarki ,sedangkan penelitian in
17.	<i>Leader Trust, Competence, LMX, and Member Performance: A Moderated Mediation Framework</i> <i>Gukdo Byun et al (2017)</i>	Menggunakan variabel independen yaitu LMX	Analisis menggunakan regresi linier berganda
18.	<i>The Role Of Psychological Ownership In The Relationship Between</i>	varuabel independen yaitu LMX, variabel	Terdapat variabel psikolgi karyawan

	<i>Leader-Member Exchange And Job Satisfaction</i> <i>Mirna Matic, et al (2017)</i>	dependen yaitu Kinerja	
19.	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening (studi pada karyawan PTPN X – unit usaha pabrik gula modjopanggung tulungagung) Oxy Rindiantika Sari, Heru Susilo (2018)	Dengan menggunakan variabel yang sama yaitu kinerja karyawan	Analisis regresi Variabel independennya yaitu kepuasan kerja ,sedangkan dalam penelitian ini sebagai mediasi
20.	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis RS Islam Siti Khadijah Palembang) Riski damayanti, Agustina Hanafi, & Afriyadi Cahyadi (2018)	Menggunakan variabel dependen yaitu kinerja karyawan	Analisis menggunakan regresi linier sederhana
21	<i>Leader-member exchange as a linking pin in the idiosyncratic deals – Performance relationship in workgroups</i> <i>Smiriti Anand et al (2018)</i>	Menggunakan variabel independen yaitu LMX, dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan	Analisis menggunakan regresi linier sederhana, sedangkan analisis dalam penelitian ini menggunakan Path
22	Pengaruh leader member exchange dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan teladan prima group kota samarinda Hanif Taiuddin dkk (2018)	Menggunakan variabel independen yaitu LMX, dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan	Analisis menggunakan WrpPLS, sedangkan penelitian ini menggunakan path
23.	Pengaruh <i>Leader Member Exchange (LMX)</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Terhadap <i>Innovative Work Behavior (IWB)</i> Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi (Studi	Menggunakan analisis path , menggunakan variabel LMX dan Kinerja	Ada tambahan variabel OCB dan Variabel IWB

	Pada PT (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Hasanuddin) Arief Anshari, Nurdin Brasit, Nurdjanah Hamid (2018)		
24.	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap Kinerja Karyawan di Hotel X Surabaya Patrick Hutama dan Rocky Goenawan (2019)	Menggunakan variabel independen yaitu LMX, dan variabel dependen yaitu kinerja	Menggunakan regresi sederhana sebagai analisis
25.	<i>Role of Work Engagement and Job Performance in an LMX Environment</i> <i>Saira Nas (2019)</i>	Menggunakan variabel LMX dan Kinerja karyawan	Analisis yang digunakan SEM, sedangkan penelitian ini menggunakan analisis jalur

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

menurut pendapat Mulyadi dan Rivai (2009:2) mengatakan bahwa kepemimpinan yaitu proses dimana seseorang mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-pristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok.

Menurut Hasibuan (2007:170) Kepemimpinan adalah cara bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah bagian yang dianggap penting dalam manajemen organisasi, yang mana seorang pemimpin memiliki kemampuan yang melekat dalam dirinya dan proses dalam mempengaruhi orang lain atau bawahan, agar bawahan perorangan atau kelompok itu mau berperilaku seperti apa yang dikehendaki pemimpin, dan memperbaiki budayanya, serta memotivasi perilaku bawahan dan mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi..

Dalam kajian keislaman kepemimpinan dengan istilah kata khalifah disebut juga Ulil Amri berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat islam. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat An-Nisa ayat 59 yang berbunyi:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا اطِيعُوا اللّٰهَ وَاَطِيعُوا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ فِىْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلٰى

اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”

Menurut tafsiran Al-Muktashar wahai orang-orang yang beriman kepada Allah dan rasulnya serta melaksanakan syariatnya. Laksanakan lah perintah-perintah Allah dan janganlah kalian mendurhakainya, dan penuhi lah panggilan rasulnya dengan mengikuti kebenaran yang dibawakannya, dan taatilah para penguasa kalian dalam perkara selain maksiat kepada Allah. Apabila kalian berselisih paham dalam suatu perkara diantara kalian maka kembalikanlah ketetapan hukumnya kepada

kitab allah dan sunnah rasulnya, jika kalian memang beriman dengan sebenar benarnya kepada allah dan hari perhitungan. Mengembalikan persoalan kepada Al-qur'an dan assunnah itu adalah lebih baik bagi kalian daripada berselisih paham dan pendapatan atas dasar pikiran belaka dan akan lebih baik akibat dan dampaknya,

Dalam sebuah hadist An- Nawawi bersabda:

مَنْ حَلَفَ عَلَى يَمِينٍ فَرَأَى غَيْرَهَا خَيْرًا مِنْهَا فَلْيَأْتِهَا وَلْيُكْفِرْ عَنْ يَمِينِهِ

“Barangsiapa yang bersumpah, dan dia melihat yang lainnya itu lebih baik darinya, maka pilihlah yang lebih baik dan tebuslah sumpahnya.”

Menurut tafsiran oleh An-Nawawi rahimahullah berkata: “Dalam hadits ini ada dalil bahwa barang siapa yang bersumpah melakukan sesuatu amalan atau meninggalkannya. Sementara itu jika melanggarnya akan lebih baik daripada mengulur-ngulur janji. Maka dia dianjurkan untuk melanggarnya dan menebus kaffarah yang telah disepakati.

2.2.2 *Leader Member Exchange (LMX)*

Yuki (2005;140) Teori pertukaran pimpinan-anggota (LMX) *leader member exchange* menngartikan proses pembuatan peran antara seorang pemimpin dengan seorang bawahan Graen dan Haga (1975) ; Graen dan Chasman (1975). Selain itu teori tersebut juga menjelaskan gambaran bagaimana para seorang atasan dalam mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda sepanjang waktu dengan berbagai bawahan. Teori LMX sebelumnya disebut “teori hubungan *dyad vertical*” karena hanya berfokus pada proses timbal balik yang terdiri hanya satu orang pemimpin yang memilki otoritas langsung kepada orang lain.

Menurut Organ (1998), Bhal (2006) dalam jurnal penelitian Prisetiyadi (2013) leader member exchange sebagai sikap karyawan terhadap perusahaan mempunyai peranan penting dalam kesuksesan keberhasilan sebuah organisasi. Sikap yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui sikap khusus karyawan yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan dimana karyawan bekerja.

Truckenbrodt (2000;234) 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 mendekati diri, sehingga karyawan lebih memiliki sedikit waktu untuk pemimpin, dan hubungan antar keduanya hanya dalam koridor interaksi otoritas yang normal.

2.2.3 Teori *Leader Member Exchange* (LMX)

Tikno (2010;138) teori pertukaran pemimpin-bawahan, dan pertama kali dicetuskan oleh Dansereau, Green, and Haga (1975). Teori kepemimpinan ini mengartikan bahwa apa yang dimiliki oleh atasan dan bawahan melakukan hubungan timbal balik yang saling menguntungkan. Kepemimpinan jenis ini disebut juga dengan kepemimpinan transaksional, namun kepemimpinan jenis ini

dilakukan oleh pihak yang sudah memiliki ikatan tersendiri dalam organisasi transaksional sebelumnya.

Di dalam sebuah organisasi yang telah berjalan dan sudah ada hubungan yang terjalin di antara pemimpin dan bawahan, di antara keduanya bisa terbentuk hubungan yang melebihi hubungan yang sudah ada sebelumnya. Pemimpin menawarkan kepada bawahannya yang ada dalam organisasi untuk membuat atau menjalankan sebuah proyek di dalam organisasi.

Didalam organisasi, ada anggota-anggota yang sudah memegang beberapa tanggung jawab. Seorang atasan menawarkan kepada bawahannya dalam mengerjakan sesuatu di luar tanggung jawab yang telah di bebaskan kepada mereka. Misalnya membuat system untuk mengelola program-program agar dapat memperbaiki tertentu dan dapat memperbaiki system yang sudah ada. Atau memikirkan perubahan dalam masa yang akan datang.

2.2.4 Indikator *Leader Member Exchange* (LMX)

Leader Member Exchange sendiri pada dasarnya memiliki beberapa dimensi di dalamnya. Liden dan Maslyn (1998) dalam Patrick dan Rocky (2019) membagi Leader Member Exchange menjadi empat dimensi, antara lain:

1. *Affect* (Afeksi)

Affect mengacu pada keakraban antara satu individu dengan individu lainnya. Keakraban ini sendiri tidak memandang dalam status sosial. Interaksi dapat terbentuk oleh hubungan baik antara karyawan dengan pimpinan, pimpinan dengan pimpinan, maupun karyawan dengan karyawan

2. *Contribution* (Kontribusi)

Kontribusi mengacu pada persepsi bahwa tindakan orang lain juga berhubungan tiap individu di perusahaan. tentang sesuatu kegiatan yang berorientasi pada tugas yang ditargetkan oleh seorang pemimpin dan karyawan untuk pencapaian tujuan bersama perusahaan.

3. *Loyalty* (Loyalitas)

Loyalitas adalah kesetiaan dan dukungan yang diberikan pada individu lain, baik itu karyawan maupun pemimpin, bagaimana pemimpin maupun karyawan saling mendukung aksi dan karakter satu sama lain dalam segala situasi.

4. *Professional Respect* (Respek / Hormat)

Professional respect mengacu pada rasa hormat atau kagum pada pekerjaan yang dilakukan orang lain. Rasa kagum dapat didasarkan berbagai hal seperti keinginan untuk bisa menjadi orang tersebut atau karena pencapaian yang dicapai oleh orang yang dikagumi. Rasa kagum seseorang karyawan dapat disebabkan karena reputasi yang dimiliki oleh pemimpinnya.

2.2.5 Pengukuran *Leader Member Exchange* (LMX)

Yuki (2005; 142) cara di mana LMX diartikan beragam dari studi yang satu ke studi lainnya. Kualitas hubungan pertukaran biasanya diasumsikan meliputi hal-hal seperti saling mempercayai, rasa hormat, kasih sayang, dukungan dan kesetiaan. Namun terkadang LMX diartikan meliputi aspek hubungan yang lainnya (misalnya menegosiasikan ruang gerak, pengaruh yang bertambah, nilai-nilai bersama) atau sifat individual dari atasan dan bawahan.

Hanya beberapa studi yang telah mengukur LMX dari persepsi baik seorang pemimpin maupun bawahannya Deluga & Perry, (1994) Liden , Wayne &

Stillwell,(1993) Philips & Bedetan, (1994) Scandura & Schriesheim, (1994). Cukup masuk akal untuk mengharapkan kedua belah pihak bersepakat tentang sesuatu yang penting dan mencolok seperti kualitas dari hubungan ini. Berlawanan dengan harapan ini, korelasi antara LMX yang diberikan peringkat oleh pemimpin dengan LMX yang diberikan peringkat oleh bawahan cukup rendah untuk memunculkan pertanyaan tentang validitas skala bagi salah satu atau kedua sumber itu Tidak jelas apakah korelasi yang rendah mencerminkan masalah pengukuran dalam skala atau perbedaan actual dalam persepsi. Dibutuhkan lebih banyak penelitian untuk menentukan jawaban dan untuk menjernihkan implikasi dari mengukur LMX dari perspektif (pemimpin dan bawahan) berbeda.

2.2.6 Kepuasan Kerja

Menurut Handoko dalam Sutrisno (2015:75) kepuasan kerja dapat diartikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Menurut Mangkunegara (2011:117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Sedangkan Handoko (2002:193) menyatakan bahwa kepuasan kerja (job satisfaction) yaitu keadaan kondisi diri emosional pegawai yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana pegawai memandang pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja dalam pandangan islam terdapat dalam ayat-ayat Al-Qur'an.

Seperti dalam firman Allah surat At-Taubah ayat 105, yaitu:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

“Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (QS. At-Taubah : 105)

Menurut tafsiran oleh Al-Muktashar dan katakanlah (wahai nabi), kepada orang-orang yang telah ikut berjihad, “ berbuatlah kalian karena Allah dengan apa yang dia ridoi dari ketaatan kepadanya, dan menunaikan kewajibannya dan menjauhi maksiat kepadanya, maka Allah akan melihat amal kalian, begitu pula rasulnya dan kaum mukminin, dan jati diri kalian akan menjadi jelas urusan kalian. Dari kalian akan dikembalikan pada hari kiamat kepada dzat yang mengetahui perkara rahasia dan perkara nyata dari kalian, lalu dia akan memberitakan kepada kalian tentang apa yang dahulu kalian kerjakan.

2.2.7 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Hariandja (2002) dalam Supriyanto dan Maharani (2013;216) berpendapat indikator kepuasan kerja, yaitu:

1. lingkungan kerja

yaitu lingkungan fisik dan psikologis yang dirasakan oleh karyawan ketika berada di dalam organisasi dan dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

2. Promosi

Yaitu memungkinkan seseorang untuk mengembangkan kepuasan kerja tersendiri melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang

besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan yang bersifat terbuka atau kurang terbuka, hal ini akan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan seseorang.

3. pengakuan prestasi

yaitu seseorang yang melakukan pekerjaannya dengan sangat baik, maka ia akan diberikan penghargaan dalam organisasi karena sudah mencapai prestasi kerja.

2.2.8 Faktor kepuasan kerja

Faktor kepuasan kerja yaitu sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. Apabila karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan bertahan untuk bekerja pada perusahaan tersebut. Faktor yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara afektif dan efisien yang dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik yaitu faktor dari diri karyawan yang dibawa sejak mulai bekerja di perusahaan tersebut. Sedangkan faktor ekstrinsik yaitu menyangkut hal-hal dari luar diri pegawai seperti kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan orang lain atau lain sebagainya.

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Anwar Prabu (2004: 120), faktor-faktor yang bisa meningkatkan kepuasan kerja adalah:

- 1) Faktor pegawai, sebagai berikut kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan, sebagai berikut jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Banyak factor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawab dengan peranannya memberikan kepuasan kerja tergantung pada diri mereka masing-masing karyawan, yang mana dengan memiliki factor berbeda-beda dapat mempengaruhi dalam peningkatan maupun penurunan kepuasan kerjanya. Menurut Susilo Martoyo (2007: 156) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang adalah:

- 1) Tingkat absensi karyawan
- 2) Perputaran (turnover) tenaga kerja
- 3) Semangat kerja
- 4) Keluhan-keluhan
- 5) Masalah-masalah personalia yang vital lainnya

Salah satunya tingkat absensi karyawan dapat menjadi faktor penyebab kepuasan kerja karena apabila karyawan tidak puas dalam bekerja dapat mengakibatkan karyawan menjadi malas berangkat ke kantor sehingga tingkat absensi menjadi tinggi. Karyawan kurang semangat dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya hasil kerja menjadi tidak maksimal. Berawal dari melakukan pekerjaan yang kurang semangat kemudian malas berangkat ke kantor pada akhirnya hal tersebut dapat menjadikan karyawan berkeinginan untuk pindah kerja atau berhenti bekerja di perusahaan tersebut.

2.2.9 Pengukuran Kepuasan Kerja.

Berdasarkan menurut Wibowo (2011: 511) Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat diketahui dengan cara melalui pengukuran kepuasan kerja karyawan tersebut. Pengukuran kepuasan kerja dapat berguna sebagai penentuan kebijakan

organisasi.ada tiga cara dalam melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Rating scales* dan kuesioner pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuesioner dimana rating scales secara khusus disiapkan.
- 2) *Critical incidents*, seseorang karyawan yang menjelaskan kejadian dimana menghubungkan pekerjaan mereka merasa memuaskan atau tidak memuaskan
- 3) *Interview* merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja. Hal ini dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan secara berhati-hati kepada pekerja dan mencatat jawabannya secara sistematis.

Pengukuran faktor kepuasan kerja dapat digunakan Job Descriptive Index (JDI), menurut Luthans (Husein Umar 2010: 38) ada lima, yaitu:

- 1) Pembayaran, seperti gaji dan upah.
- 2) Pekerjaan itu sendiri
- 3) Promosi Pekerjaan.
- 4) Kepenyelaaan (supervisi).
- 5) Rekan kerja

Pengukuran kepuasan kerja seseorang bisa dilihat dari besarnya gaji atau upah yang diterima, tetapi gaji bukan satu-satunya yang menjadi ukuran kepuasan kerja seseorang. Hal lain yang dapat dijadikan sebagai ukuran kepuasan kerja dengan memiliki hubungan baik antara atasan atau rekan kerja, pengembangan karier, dan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya.

Sementara itu, untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Veithzal Rivai (2010: 860) adalah menggunakan:

- 1) Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang actual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan
- 2) Supervisi
- 3) Organisasi dan manajemen
- 4) Kesempatan untuk maju
- 5) Gaji dan keuntungan dalam bidang financial lainnya seperti adanya insentif
- 6) Rekan kerja
- 7) Kondisi pekerjaan

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan pengukuran terhadap kepuasan kerja pegawai dalam organisasi dapat memberikan manfaat, khususnya untuk pimpinan organisasi. Pimpinan dapat memperoleh informasi berupa kumpulan perasaan, harapan, dan kepuasan kerja pegawai yang bersifat dinamik (cepat berubah) sebagai langkah awal pimpinan untuk mengambil keputusan dalam menangani berbagai masalah kepegawaian yang ada dalam organisasi.

2.2.10 Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2009:67) pengertian dalam kinerja diartikan dalam “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dengan melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut pendapat dari Rivai (2009:549) mengemukakan kinerja adalah hasil tingkat keberhasilan karyawan secara keseluruhan selama dalam periode tertentu melalui dalam pelaksanaan tugas yang dibandingkan dengan berbagai kemungkinan melalui standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan disepakati bersama.

Menurut Mathis dan Jackson (2009:378) mengemukakan kinerja (performance) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen diantaranya: (a) kuantitas dari hasil, (b) Kualitas dari hasil, (c) ketepatan waktu dan hasil, (d) kehadiran dan (e) kemampuan bekerja sama. Maulizar dkk. (2012) mengemukakan bahwa, kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat menguntungkan perusahaan dengan sesuai wewenang , tanggung jawab setiap diberikan dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi,

Berdasarkan dari beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seorang karyawan dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal

2.2.11 Dasar Hukum Kinerja

Menurut departemen agama Kinerja (performance) adalah dalam kajian islam bukanlah semata-mata merujuk kepada mencari rejeki untuk menghidupi diri serta keluarganya dengan menghabiskan waktu siang maupun malam, dari pagi hari hingga sore hari secara terus menerus tanpa kenal waktu, tetapi kerja mencakup dalam segala bentuk amalan atau pekerjaan yang memiliki unsur kebaikan dan keberkahan bagi keluarga. Dalam Al-Quran yang menjelaskan tentang kinerja dalam Islam, sebagaimana dalam Surat Al-Qashash ayat 77

وَلْيَبْتَغِ فِي مَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ
كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya : Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan

Menurut tafsir Ibnu Katsir Berdasarkan ayat di atas, Islam mengajarkan bahwa umat Islam harus giat mencari rizki dalam hal mencapai kebutuhan hidup dunia yaitu sehari-hari namun tetap dengan tidak meninggalkan perintah-perintah Allah untuk mendapatkan kebahagiaan di akhirat, demikianlah ajaran Islam begitu indahnnya manusia dituntut bekerja dengan sungguh-sungguh bukan hanya demi kebutuhan hidup namun bekerja digunakan sebagai upaya mencapai keridhoan Allah SWT. Dengan bekerja, artinya manusia telah menjalankan salah satu fungsi kekhalifahannya di muka bumi dan dalam Islam, manusia bekerja/berusaha dengan cara bathil yang juga dijelaskan dalam Al Qur'an surah An-Nisa : 29 sebagai berikut

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونُوا
تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. Dan janganlah kamu membunuh dirimu; sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu.

Menurut tafsir Al-Mukhtashar wahai orang-orang yang beriman kepada Allah dan rasulnya, serta melaksanakan syariatnya, tidak hal bagi kalian untuk memakan harta sebagian kalian kepada sebagian yang lainnya tanpa didasari Haq, kecuali telah sejalan dengan syariat dan penghasilan yang diharamkan yang bertolak dari adanya saling ridho dari kalian. Dan janganlah sebagian kalian akan membinasakan diri kalian dengan melaanggar larangan-larangan Allah dan

maksiat-maksiat kepadanya. Sesungguhnya Allah maha penyayang kepada kalian dalam setiap perkara yang Allah memerintahkan kalian untuk mengerjakannya dan perkara yang Allah melarang kalian melakukannya.

2.2.12 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut pendapat Swasto (1996) dalam Supriyanto dan Maharani (2013:222) ada beberapa elemen indikator tentang kinerja karyawan yaitu:

1. kuantitas kerja

yaitu jumlah yang dinyatakan dalam istilah seberapa besar kecilnya hasil yang dicapai bila dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan perusahaan

2. kualitas kerja

yaitu yaitu mengukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas kerja yang dihasilkan serta mutu hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar.

3. Ketepatan waktu

Yaitu tingkat aktivitas dimana suatu pekerjaan diselesaikan pada waktu yang ditetapkan dalam seberapa cepat karyawan menyelesaikan pekerjaannya secara benar dan tepat.

4. pengetahuan tentang pekerjaan

yaitu sejauh mana seorang karyawan dalam suatu organisasi dalam pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

2.2.13 Faktor-faktor kinerja karyawan

Faktor-faktor dalam peningkatan Kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2007:67) yang merumuskan bahwa :

- *Human performance = ability + motivation*

- *Motivation = attitude + situation*

- *Ability = knowledge + skill*

- 1). Faktor Kemampuan Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*knowledge+skill*) artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata – rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian (*the right man on the right place, the right man on the the right job*).
- 2). Faktor Motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja, sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikologis artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. Menurut pendapat Clelland yang dikutip oleh Mangkunegara (2007:68) bahwa “ Ada hubungan yang positif antara motif yang berprestasi dengan pencapaian kinerja”

Motif berprestasi adalah dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) yang predikat terpuji. Berdasarkan pendapat Clelland tersebut, karyawan akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang 15 perlu dimiliki karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dalam diri sendiri akan membentuk suatu

kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja ikut menunjang maka mencapai tujuan yang akan lebih mudah.

2.3 Hubungan Antara Variabel

2.3.1 Hubungan Antara *Leader Member Exchange* (LMX) Dengan Kepuasan Kerja

Menurut *Bhal, Gulati, & Ansari* (2009) dalam *Ariani* (2012). LMX memiliki dampak yang luar biasa bagi para bawahan, seperti kepuasan kerja, komitmen, peran kinerja, dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Menurut *Ariani* (2012), karyawan akan membuat hubungan yang baik dengan atasan bila seorang atasan memberikan pengarahan yang baik kepada mereka mereka akan merasa puas dalam bekerja di perusahaan tersebut.

Penelitian dari *Liang, et al* (2018) Teori LMX menunjukkan bahwa segmen karyawan yang berada dalam kelompok menerima lebih baik evaluasi kinerja dan menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan komitmen organisasi *Gerstner and Day*, (1997). Ketika karyawan bersedia melakukan tugas khusus dan melayani yang lain, mereka secara efektif terlibat dalam perilaku pertukaran bersama, seperti anggota kelompok pertukaran, yang meningkatkan peran mereka dalam organisasi *Bolino*, (1999). Karyawan menerima perawatan yang lebih baik, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Studi sebelumnya mencatat bahwa pertukaran dekat hubungan antara kelompok dan pemimpin berarti lebih banyak manfaat, wewenang, pelatihan dan peluang promosi untuk karyawan dalam grup serta evaluasi kerja yang lebih tinggi dan kepuasan bila dibandingkan dengan karyawan lain *Xiong dan Chen*, (2012)

Demikian juga hasil Penelitian dari *Flickinger, et al* (2016) telah berfokus pada LMX untuk hubungan directional kepuasan kerja, menunjukkan bahwa evaluasi positif karyawan terhadap hubungan pemimpin-anggota memengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan secara positif (*misalnya* Graen dan Uhl-Bien, (1995). Namun, penelitian yang lebih baru menunjukkan bahwa hubungan ini lebih kompleks *misalnya* Lapierre dan Hackett, (2007) Volmer *et al* (2011). Secara khusus, penulis berpendapat hubungan tambahan di arah yang berlawanan, di mana kepuasan kerja mempengaruhi Hubungan LMX karena sikap positif meningkatkan kemungkinan mengalami positifinteraksi sosial.

2.3.2 Hubungan Antara *Leader Member Exchange* (LMX) Dengan Kinerja Karyawan

Penelitian menurut Fiedler dalam Robbins, (2002) pada saat memiliki hubungan baik antara atasan dan bawahannya, makin terstruktur pula pekerjaan karyawan dan akan berdampak pada semakin kuatnya kekuasaan pemimpin, seorang pemimpin akan mempunyai kendali besar. Sikap yang sesuai dengan keadaan yang ada akan menjadi kunci efektivitas kepemimpinan. Keberadaan sosok pemimpin dalam suatu perusahaan atau organisasi merupakan hal yang sangat pokok dan penting karena memiliki peran strategis dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan yang sesuai dan tepat dapat memberikan peningkatan motivasi karyawan untuk memberikan hasil kinerja yang baik dan berprestasi, karena pengaruh atas kepemimpinan atasan dapat menentukan sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja. Apabila hubungan karyawan dan pemimpin terjalin

dengan baik, karyawan cenderung rela untuk bekerja lebih dari porsinya, bekerja dengan serta merta, memberikan inisiatif lebih dan bekerja dengan lebih maksimal.

Penelitian dari *Audenaert* (2016) Ketika karyawan merasakan LMX berkualitas tinggi, mereka mengalami kinerja karyawan manajemen lebih mendukung daripada mengendalikan. Kinerja karyawan organisasi manajemen ditafsirkan melalui hubungan LMX masing-masing. Karyawan di dalam organisasi berbeda dalam hal sejauh mana mereka menganggap hubungan mereka dengan garis mereka manajer sebagai kualitatif. Karyawan membentuk persepsi kualitas LMX dari waktu ke waktu sebagai akibat dari pertukaran harapan peran dan pemenuhan Graen & Uhl-Bien,(1995). Berkualitas tinggi Hubungan LMX, karyawan menganggap bahwa hubungan mereka dengan manajer lini mereka dicirikan oleh kontribusi timbal balik, pengaruh, penghargaan profesional dan kesetiaan di luar apa yang ada diatur dalam kontrak kerja Liden & Maslyn, (1998). Sebaliknya, LMX berkualitas rendah hubungan menimbulkan pertukaran ekonomi kontraktual Graen & Scandura, (1987)

Demikian juga dengan hasil penelitian dari *Kim* (2016) Teori LMX didasarkan pada gagasan bahwa tindakan positif oleh pengawas dapat memimpin karyawan merasa berhutang budi, membentuk pertukaran bantuan Liden *et al.* , (2006). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan berkualitas tinggi antara karyawan dan atasan dapat memperkuat motivasi kerja karyawan Klein dan Kim, (1998). Hubungan seperti ini umumnya memiliki dampak positif pada hasil kerja karyawan, termasuk kepuasan, kepercayaan dan perilaku

2.3.3 Hubungan Antara *Leader Member Exchange (LMX)* dengan Kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi

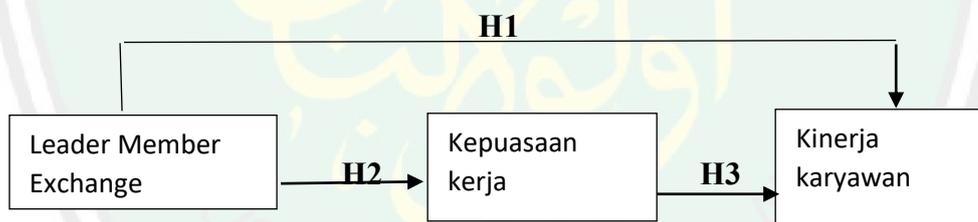
Penelitian yang dilakukan Wijanto & Sutanto (2013) menunjukkan hasil bahwa suatu kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan atau leader member exchange (LMX) yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil dari penelitian-penelitian tersebut didasari pada kualitas komunikasi yang terbangun antara atasan terhadap bawahannya.. Apabila karyawan memiliki kapabilitas hubungan yang baik dengann atasan mereka. Mereka cenderung akann menikmati beberapa hak istimewa seperti kepercayaan dua arah, dukungan dan perlindungan hubungan efektif, perhatian, penghormatan dan pengakuan diri sehingga selain memperoleh kepuasan kerja, mereka memiliki lebih banyak kesempatan untuk berusaha, dan membantu pengembangan organisasi stringer, (2006) dalam Rasouli dan Hagtaali (2006) dapat juga memberikan perhatian khusus untuk kepuasan yang berdampak pada peningkatan kinerja dimana memunculkan niaya yang tinggi untuk suatu tempat berkumpulnya karyawan dalam membina hubungan baik bersama.

Demikian juga dengan hasil penelitian dari *Siddique (2019)* menganggap LMX informal dan terbuka sebagai sangat dihargai bentuk interaksi karena mempromosikan motivasi kerja mereka, meningkatkan kepuasan kerja dan hasil kinerja Gerstner and Day, (1997) Harris *et al.* (2011) Collins *et al.* , (2014) Martin *et al.* (2016). Menggunakan teori pertukaran sosial dan norma timbal balik, sebagian besar sarjana penelitian telah mendokumentasikan efek positif LMX pada hasil kerja Blau, (1964) Pellegrini dan Scandura, (2006) Erdogan dan Enders, (2007). Dikatakan LMX memiliki hubunganyang berkualitas tinggi untuk

menumbuhkan pemahaman yang lebih baik antara atasan dan bawahan, memberi perasaan bawahan rasa aman dan perasaan dalam kelompok dan dorong mereka untuk membalas dengan organisasi yang baik perilaku dan komitmen kewarganegaraan. Dengan demikian, LMX berkualitas tinggi bisa sangat membantu meningkatkan kepuasan kerja bawahan dan mendorong mereka untuk melakukan pekerjaan mereka bersama antusiasme yang tulus untuk mencapai hasil kinerja yang unggul Harris *et al.* (2011) Rockstuhl *et al.* (2012). Secara keseluruhan, penelitian menunjukkan efek positif LMX pada kepuasan kerja dan kinerja.

2.4 Model Hipotesis

Berdasarkan pada problematika, rumusan masalah dan tujuan penelitian disusun kerangka berfikir sebagaimana bagan I



Adapun hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: terdapat pengaruh Leader Member Exchange (LMX) terhadap Kinerja Karyawan

H2: terdapat pengaruh Leader Member Exchange (LMX) terhadap Kepuasan Kerja

H3: terdapat pengaruh Leader Member Exchange (LMX) terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai medias.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini menurut Supriyanto dan Maharani (2013: 229) adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) penelitian eksplanatori yaitu untuk menguji hipotesis antar variabel yang dihipotesiskan. Pada penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis itu sendiri menggambarkan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga untuk mengetahui apakah suatu variabel terasosiasi atau tidak dengan variabel lainnya.

3.2 Lokasi Penelitian

Objek penelitian ini berada di perusahaan PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang, diantaranya yang berlokasi di Kabupaten Malang. Dalam penelitian lokasi ini didasarkan atas Analisis Gaya kepemimpinan terhadap kepuasan Kerja dan kinerja Karyawan, Tepatnya di jalan Panglima Sudirman No. 41, Karangploso, Girimoyo, Kecamatan Karangploso, Malang, Jawa Timur (65152) Dengan no telepon (0341) 531334, alamat situs bankarka-malangkab.com.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Arikunto (2002:117) Populasi adalah jumlah karyawan keseluruhan dalam suatu organisasi yang digunakan dalam penelitian. objek populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan sebanyak 108 orang di PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang

3.3.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari keseluruhan jumlah karyawan dalam organisasi yang digunakan untuk penelitian. Oleh karena itu yang digunakan dalam penelitian ini mengambil jumlah sampel dalam keseluruhan populasi pada objek penelitian ini sebesar 108 orang di PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang.

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013:342) teknik pengambilan sampel yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel dimana semua populasi karyawan dalam objek penelitian di PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang dijadikan sampel penelitian.

3.4 Data dan Jenis Data

3.4.1 Sumber data

Dalam suatu penelitian ilmiah sumber data sangat berpengaruh dalam menjadikan tercapainya atau tidaknya tujuan penelitian antara lain:

a. Data Primer

Suryani dan Hendryadi (2015;173) Sumber data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti. Metode yang digunakan dalam penelitian ini seperti angket/ kuesioner, , pengamatan, dan sebagainya

b. Data Sekunder

data sekunder yaitu data yang dikumpulkan oleh para peneliti, data yang diterbitkan dalam jurnal nasional maupun internasional dan data dokumen yang tersedia dari sumber publikasi atau non publikasi di dalam dan luar perusahaan, semua yang berguna bagi penelitian.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Teknik Pengumpulan Data dan langkahnya:

a. Kuesioner

Adalah suatu angket yang berstruktur dalam menjangkau data, yang dimana data diperoleh secara akurat sesuai tanggapan langsung responden dengan tujuan kuisisioner ini untuk memperoleh informasi relevan dengan penelitian.

b. Metode dokumentasi

Merupakan cara pengumpulan data dengan mengutip sumber data yang sudah ada. Seorang peneliti mengkaji catatan ataupun laporan tahunan dari perusahaan yang diteliti yang sejenis dengan penelitian yang dilakukan.

3.5.2 Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas Data

Menurut Ghozali (2016:52). Uji validitas digunakan Uji Reliabilitas Data Menurut Ghozali, (2016:47). Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban 62 seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

- 1) *Repeated measure* atau pengukuran ulang: disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
- 2) *One shot* atau pengukuran sekali saja: disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik

cronbach alpha (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach alpha >0.60

3.6 Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Item
1	<i>Leader Member Exchange (LMX)</i> <i>Lyden & Maslyn dalam Rocky dan Patrick (2019)</i>	Afeksi	Kepedulian bawahan terhadap karyawan Daya tarik interpersonal Hubungan pribadi yang bermanfaat
		Loyalitas	dukungan terhadap pekerjaan dan atasan dukungan terhadap pekerjaan dan bawahan
		Kontribusi	orientasi tugas orientasi tujuan orientasi pada evaluasi
		Penghormatan profesi	Reputasi pimpinan Penghargaan terhadap pengetahuan
2.	Kepuasan Kerja Supriyanto dan Maharani (2013: 231)	Lingkungan kerja	perasaan bangga suasana kerja yang nyaman kerja sama
		Promosi	sistem promosi kenaikan pangkat kesempatan yang sama
		pengakuan prestasi	penilaian pengakuan prestasi pentingnya prestasi perhatian dan penghargaan
3.	Kinerja Karyawan Supriyanto dan Maharani (2013: 231)	Kuantitas kerja	penetapan target berusaha memenuhi target
		Kualitas kerja	mengerjakan tugas dengan teliti memperhatikan mutu pekerjaan sesuai petunjuk pimpinan
		Ketepatan waktu	Datang tepat waktu Tidak meninggalkan tempat kerja saat jam kerja

		Pengetahuan tentang pekerjaan	Pengetahuan penunjang tugas Memahami tanggung jawab tugas. Memahami tugas Petunjuk kerja
--	--	-------------------------------	---

3.7 Skala Pengukuran Variabel

Supriyanto dan Maharani (2013:232) skala yang dipergunakan untuk meneliti dalam pengukuran variabel ini adalah Likert. Dalam prosedur likert sejumlah pertanyaan disusun sebagai jawaban responden berada dalam satu kontinum yang diberi bobot sesuai dengan item, dan dalam penelitian ini bobotnya adalah 1 sampai 5 seperti alternative jawaban yang digunakan dalam kuisisioner penelitian ini adalah:

Jawaban STS dengan skor 1

Jawaban TS dengan skor 2

Jawaban N dengan skor 3

Jawaban S dengan skor 4

Jawaban SS dengan skor 5

3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.8.1 Uji Validitas Angket

Menurut pendapat Arikunto (2006:170). Uji kesahihan atau kevalidan instrumen angket. Rumus yang digunakan adalah *Pearson Product Moment*

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi antara variabel X dan Y

X = Skor setiap faktor

Y = Skor seluruh faktor

n = jumlah subjek

karena dengan angka kasar relative mudah dan akan dapat menghindari angka pecahan. Sedangkan mengenai perhitungan korelasinya berdasarkan ketentuan bahwa jika $r \geq r_{\text{tabel}}$ taraf signifikansi 5% maka item (butir soal) valid dan sebaliknya bila $r \leq r_{\text{tabel}}$ 5% maka butir soal tersebut tidak valid sekaligus tidak memenuhi persyaratan ketentuan mengenai interpretasi.

3.8.2 Uji Reliabilitas Angket

Arikunto,(2006:196) Reliabilitas adalah “Ketetapan suatu test apabila diteskan terhadap subjek yang sama”

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} = koefisien reliabilitas yang dicari

k = Banyaknya butir soal

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah variansi dari masing-masing item

σ_1^2 = Varians total keseluruhan item

Item dikatakan reliable jika nilai $r_{11} > r_{\text{tabel}}$

3.9 Analisis Data

3.9.1 Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan uji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian penyimpangan data terhadap asumsi klasik. Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas dan uji linieritas. Perhitungan data dalam penelitian ini dilakukan dengan memanfaatkan program aplikasi statistik *SPSS 16.0 for Windows*

a. Uji normalitas

Menurut pendapat Santoso, (2002 : 212). Uji normalitas adalah pengujian dalam sebuah model regresi, variabel dependent, variabel independent atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorov-Smirnov $\geq 0,05$, maka terdistribusi normal dan sebaliknya tidak normal.

b. Uji Linearitas

Pengujian linearitas dilakukan untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan model linear atau tidak. Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan curve estimate, yaitu gambaran hubungan linier antara variabel X dengan variabel Y. jika nilai signifikansi $f \leq 0,05$, maka variabel X tersebut memiliki hubungan linear dengan Y.

c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Hanke dan Rettsch (1998) dalam Mudrajad (2004: 96) Heteroskedastisitas muncul apabila kesalahan atau residual dari model yang

diamati tidak memiliki varian yang konstan dari satu observasi ke observasi lain, artinya setiap observasi mempunyai reliabilitas yang berbeda akibatnya perubahan dalam kondisi yang melatar belakangi tidak terangkum dalam spesifikasi model.

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh peran LMX terhadap kepuasan kerja karyawan dan peningkatan kinerja pada perusahaan. BPR Arka yang bertempat di Karangploso Berdasarkan dengan tujuan penelitian tersebut maka analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*)

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013;74) *Path Analysis* atau analisis jalur digunakan untuk menganalisis hubungan diantara variabel. Model ini memiliki tujuan untuk mengetahui adakah pengaruh langsung dan tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) (Riduwan dan Kuncoro,2008). Masih menurut Riduwan bahwa koefisien jalur path adalah koefisien regresi yang distandarkan, yaitu koefisien yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku (Z-scene)

Langkah- langkah dalam menaanalisis jalur menurut Solimun (2002) adalah sebagai berikut:

1. Merancang model berdasarkan konsep dan teori
2. Pemeriksaan berdasarkan asumsi yang mendasari. Asumsi yang mendasari path adalah sebagai berikut:
 - a) Hubungan antar variabel bersifat linier dan adaptif (mudah menyesuaikan diri)
 - b) Hanya model rekursif yang dapat dipertimbangkan, yaitu hanya system aliran causal satu arah,. Sedangkan pada model yang mengandung causal resiprokal tidak dapat dilakukan analisis jalur
 - c) Variabel endogen setidaknya dalam ukuran interval

- d) *Observed variables* diukur tanpa kesalahan (instrument pengukuran valid dan reliabel)
- e) Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori dan konsep yang relevan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang yang juga dijuluki bank BPR Arka ini beroperasi sejak tanggal 9 Mei 2005 setelah memperoleh Ijin Prinsip Pendirian BPR dari Direktorat pengawasan Bank Perkreditan Rakyat Bank Indonesia No: 6/300/DPBPR/P3BPR, tanggal 29 Oktober 2004, dan telah memperoleh Izin Usaha dari Gubernur Bank Indonesia No: 7/16/KEP.GBI/2005, tanggal 23 Maret 2005.

PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang merupakan Bank Perkreditan Rakyat Milik Pemerintah Kabupaten Malang. Tujuan utama didirikannya BPR ini adalah untuk memberdayakan perekonomian masyarakat antara lain usaha kecil dan mikro khususnya yang berada di wilayah Kabupaten Malang.

4.1.2 Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang

Visi : BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang adalah mewujudkan Bank Perkreditan Rakyat yang kompetitif dengan rating sehat serta efisien, mendukung sektor usaha kecil dan mikro guna mencapai perekonomian yang berbasis kerakyatan.

Misi : BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang adalah menuju terwujudnya Bank Perkreditan Rakyat yang tumbuh dan berkembang, berorientasi profit, memberikan

kontribusi yang optimal kepada pemegang saham (*Share Holder*) dan segenap karyawan, rekanan kerja, nasabah (*Stake Holder*) melalui kegiatan operasional.

1. Ekspansi pertumbuhan PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang akan dilakukan sejalan dengan prinsip kehati-hatian (*prudential banking concept*) dengan memperhatikan kebutuhan likuiditas serta faktor risiko usaha di bidang perbankan.
2. Penyaluran fasilitas kredit kepada usaha kecil dan mikro merupakan tahap awal untuk memperkuat basis pengalaman dan keahlian teknis BPR dalam melakukan ekspansi pembiayaan dan juga merupakan langkah untuk memposisikan diri dalam segment pasar BPR.
3. Penyaluran fasilitas kredit kepada pengusaha kecil dan mikro dilakukan dalam suatu paket produk yang mudah diadaptasi dan diimplementasikan sesuai dengan kondisi keuangan pengusaha kecil dan mikro.
4. Di samping itu produk perkreditan tersebut akan diarahkan sebagai suatu solusi keuangan bagi dunia usaha kecil dan mikro dan untuk memfasilitasi perdagangan antar wilayah atas komoditi yang dihasilkan oleh masyarakat Kabupaten Malang.
5. Strategi pengumpulan dana masyarakat dalam bentuk tabungan dan deposito, diarahkan kepada sumber dana yang memiliki daya tawar rendah atau tidak menimbulkan resiko likuiditas. Oleh karenanya arah pemasaran dari segi pendanaan (Tabungan dan Deposito) ditujukan kepada masyarakat lapisan menengah dan kecil dimana segment tersebut mempunyai karakteristik tertentu.
6. Dalam kondisi kompetisi antar perbankan (baik Bank Umum maupun BPR) dalam meraih sumber dana yang saat ini sangatlah ketat, PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang akan melakukan penetrasi pasar dengan mempergunakan imbalan

dan keunggulan serta kualitas layanan yang memudahkan dan memuaskan nasabahnya.

7. Persaingan ini sangatlah dirasakan ditengah gencarnya promosi yang dilakukan oleh dunia perbankan. Untuk menembus persaingan tersebut PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang perlu memiliki kemampuan inti yang dapat menumbuhkan persepsi masyarakat sebagai sebuah keunggulan nilai dengan karakteristik produk BPR yang berbasis pada kualitas layanan nasabah dengan paripurna dan prima.

4.1.3 Ruang Lingkup Kegiatan BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang

Mengingat peraturan yang ada di PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang Nterdapat dalam UU nomor: 01 Tahun 2012 tentang Peraturan Kepegawaian PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang.

4.1.4 Struktur Organisasi PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang yaitu:

1. Pemegang Saham
2. Dewan Komisaris
3. Direktur Utama
4. Audit Intern
5. Direktur Operasional & Kepatuhan , Membawahi:
 - 1) Kabag Operasional, Yang Membawahi:
 - a) Kepala Tu & Logistic
 - b) Kasubag Operasional
 - 2) Kasubag Legalitas
 - 3) Staff Kepatuhan

6. Kabag Pemasaran, Membawahi:

- 1) Kantor Kas Sumberpucung
- 2) Kantor Kas Wonokerto
- 3) Kantor Kas Turen
- 4) Kantor Kas Kepanjen
- 5) Kantor Kas Pujon
- 6) Kantor Kas Poncokusumo
- 7) Kantor Kas Pakis
- 8) Kantor Kas Lawing
- 9) Kantor Kas Wajak
- 10) Kantor Kas Pakisaji
- 11) Kantor Pusat
- 12) Kasubag Penagihan & Remedial

4.1.5 Wewenang dan Tugas Karyawan PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang

1. Pemegang Saham memiliki tugas:

- a) Merancang dan menentukan rencana bisnis
- b) Menunjuk dan memberhentikan direksi perusahaan
- c) Memeriksa laporan keuangan

2. Direktur Operasional dan Kepatuhan, memiliki tugas:

- a) Merumuskan strategi guna mendorong terciptanya budaya kepatuhan dalam organisasi

- b) Mengusulkan kebijakan kepatuhan atau prinsip-prinsip kepatuhan yang akan ditetapkan oleh direksi
 - c) Menetapkan sistem dan prosedur kepatuhan yang akan digunakan untuk menyusun ketentuan dan pedoman internal organisasi
 - d) Memastikan bahwa seluruh kebijakan serta kegiatan usaha yang dilakukan bank telah sesuai dengan ketentuan OJK dan peraturan perundang-undangan yang berlaku
 - e) Meminimalkan risiko kepatuhan pada bank
 - f) Melakukan tugas-tugas lainnya yang terkait dengan fungsi kepatuhan.
3. *customer service* bertugas sebagai Memberikan pelayanan kepada nasabah yang berkaitan dengan pembukaan rekening tabungan, giro, pembukaan deposito, permohonan nasabah yang lainnya. Di samping itu memberikan informasi se jelas mungkin mengenai berbagai produk dan jasa yang ingin diketahui dan diminati kepada nasabah atau calon nasabah, Menerima, melayani dan mengatasi permasalahan yang disampaikan oleh nasabah sehubungan dengan ketidakpuasan atas pelayanan yang diberikan oleh pihak nasabah.
 4. *teller* bertugas sebagai Melayani penarikan, transfer dan penyetoran uang dari nasabah bank, Melakukan pemeriksaan kas dan menghitung transaksi harian menggunakan komputer, kalkulator, atau mesin penghitung, Menerima cek dan uang tunai untuk deposit, memverifikasi jumlah, dan periksa keakuratan slip setoran setiap bulannya.
 5. Kasubag Legalitas, memiliki tugas :
 - a) Melakukan tugas legal sesuai ketentuanyang diperintah perusahaan

- b) Membuat perjanjian dan surat yang berkaitan dengan hukum baik intern maupun dengan pihak ketiga
 - c) Memeriksa kelengkapan dokumen-dokumen persetujuan kredit dan data-data calon debitur serta melakukan pengecekan legalitas dokumen-dokumen tersebut
 - d) Membuat, memeriksa dan memberikan rekomendasi atas perjanjian kerjasama Bank dengan pihak ekstern yang berkaitan dengan produk hukum
 - e) Melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan pengikatan kredit dan jaminan
 - f) Melakukan pendampingan kepada bagian terkait sehubungan dengan pengikatan kredit dan jaminan
 - g) Melaksanakan SOP Legal Perkreditan dalam pelaksanaan kerja sehari-hari
6. Kabag Marketing memiliki tugas:
- a) mengawasi jalannya sistem kerja yang terdapat di kantor kas BPR Arka
 - b) menyetujui kredit yang diajukan AO (nasabah memenuhi syarat dari BPR Arka)
 - c) membuat hasil laporan kerja dari kantor kas yang akan diserahkan ke direktur utama
 - d) harus menguasai sistem kerja di bidang marketing dalam mendapatkan nasabah
7. *Account Officer* bertugas sebagai Mengelola administrasi nasabah yakni berperan untuk membina nasabah supaya dapat efisien dan efektif dalam mengelola keuangan, Mengelolah produk artinya bahwa seorang AO harus mampu memberikan dan menawarkan produk yang tepat guna kepada

kebutuhan nasabahnya, dan juga mengelola kredit. Seorang AO harus mampu mengarahkan nasabahnya supaya pembiayaan yang diberikan tetap lancar, Mengelola penjualan produk, Mengelola profitability, AO ini diawasi oleh bagian marketing di BPR Artha Kanjuruhan Malang dan disebar luaskan di beberapa kantor kas.

8. Kasubag Penagihan Dan Remedial, memiliki tugas:

- a) Merencanakan dan melaksanakan strategi remedial di kantor Cabang.
- b) Melakukan penagihan terhadap nasabah yang bermasalah sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- c) Menguasai tahapan-tahapan dan prosedur litigasi, baik ke balai lelang atau pengadilan serta melakukan tindakan-tindakan atas nama perusahaan yang bersifat legal practice.
- d) Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan target yang di tetapkan.

9. Produk Layanan PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang

Adapun beberapa produk layanan yang ditawarkan oleh BPR Arka kepada nasabah antara lain:

1). Produk simpanan yang ada di BPR Arka yaitu:

- a) Deposito konkret
- b) Deposito promo (istimewa)
- c) Deposito LPS

2). Produk tabungan yang ada di BPR Arka yaitu:

- a) Tabungan arka
- b) Tabungan pendidikan
- c) Tabungan pelajar

- d) Tabungan prima
 - e) Tabungan pasar
- 3). Kredit yang ada di BPR Arka yaitu:
- a) Kredit produktif
 - b) Kredit investasi
 - c) Kredit modal kerja
 - d) Kredit konsumtif

4.1.6 Jam Kerja PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang

Untuk aturan jam kerja pegawai, perusahaan memberlakukan karyawan untuk datang ke kantor kas maupun kantor pusat 15 menit sebelum jam masuk kerja.

Untuk lebih jelasnya , maka dapat dilihat dari table dibawah ini:

Tabel 4.1
Jam Kerja PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang

Jam Kerja	
Masuk kerja	08:00 WIB
Istirahat	12:00 WIB
Pulang	17:00 WIB

Sumber: Data kinerja PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang

4.1.7 Gambaran Umum Responden

4.1.7.1 Karakteristik Responden

Karakteristik individu merupakan data penting untuk dicermati terlebih dahulu karena faktor yang mudah didefinisikan dan mudah dalam obyektifitasnya. Responden dalam penelitian ini yaitu pegawai PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang. Dengan jumlah keseluruhan karyawan Data ini didapat dari penarikan kuesioner yang telah dibagikan dan diisi oleh responden.

Dari kuesioner yang telah dibagikan diketahui beberapa karakteristik responden sebagai berikut:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden

Karakteristik	jumlah	presentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	53	49.1%
Perempuan	55	50.9%
Jumlah	108	100%
Pendidikan		
SMP	7	6.5%
SMA	41	38 %
S1	55	50.9%
S2	5	4.6%
Jumlah	108	100%
Usia		
< 20	1	9%
21-30	20	18.5%
31-40	36	33.3%
41-50	39	36.1%
>50	12	11.1%
Jumlah	108	100%

Sumber: Data yang diolah, 2020

Pada tabel 4.2 karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 53 (49.1%), dan 55 (50.9%) responden berjenis kelamin perempuan. dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden berjenis perempuan lebih banyak yaitu 55 (50.9%) responden.

Karakteristik berdasarkan tingkat pendidikan diketahui bahwa tingkat SMP sebanyak 7 (6.5%) responden, tingkat SMA sebanyak 41 (38%) responden, tingkat S1 sebanyak 55 (50.9%) responden, dan sisanya sebanyak 5 (4.6%) responden berpendidikan S2. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar

berpendidikan SMA dan S1 berjumlah 96 pegawai perusahaan dengan presentase (88.9%).

Karakteristik responden menunjukkan usia bahwa 1 responden (9%) berusia < 20 tahun, 20 responden (18.5%), berusia 21-30 tahun, 36 responden (33.3%) berusia 31-40 tahun, 39 responden (36.1%) berusia 41-50 tahun, dan 12 responden berusia .(11.1%) > 50 tahun. Dari data yang didapat menyimpulkan bahwa sebagian besar usia pegawai adalah 41-50 tahun dengan presentase (36.1%).

4.1.7.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian bertujuan untuk mendeskripsikan variabel-variabel penelitian melalui interpretasi distribusi frekuensi jawaban responden secara keseluruhan baik dalam jumlah responden, maupun dalam angka presentase terhadap item-item variabel.

Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel LMX (X)

Tabel 4.3
Distribusi Frekuensi Item Variabel LMX (X)

Indikator	Jawaban Responden										Rata-Rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.1	1	9%	6	5.6%	23	21.3%	59	54.6%	19	17.6%	3.82
X1.2	0	0	4	3.7%	28	25.9%	57	52.8%	19	17.6%	3.84
X1.3	1	9%	8	5.6%	20	18.5%	59	54.6%	22	20.4%	3.92
X1.4	1	9%	15	13.9%	35	32.4%	37	34.3%	20	18.5%	3.56
X1.5	0	0	16	14.8%	35	32.4%	33	30.6%	24	22.2%	3.60
X1.6	0	0	7	6.5%	34	31.5%	44	40.7%	23	21.3%	3.77
X1.7	1	9%	3	2.8%	16	14.8%	54	50%	34	31.5%	4.08
X1.8	0	0	14	13%	25	23.1%	43	39.8%	26	24.1%	3.75
X1.9	0	0	16	14.8%	25	23.1%	49	44.4%	19	17.6%	3.69
X1.10	0	0	9	8.3%	27	25%	45	41.7%	27	25%	3.83

Variabel LMX	3.79
--------------	------

Sumber: Data diolah, 2020

Dari tabel 4.3 diatas, dari 108 responden yang diteliti, dapat dilihat bahwa variabel LMX (X) dipersepsikan baik oleh responden. Hal ini dapat dilihat nilai rata-rata sebesar 3,79. Hal ini menggambarkan bahwa LMX dalam perusahaan ini sudah berjalan dengan baik. Dalam variabel LMX (X) terdapat 4 indikator, yaitu. Afeksi, loyalitas, kontribusi, penghormatan professional. Semua indikator dijabarkan menjadi 10 item pernyataan.

Dapat diketahui bahwa variabel LMX (X1.1) dengan item Kepedulian bawahan terhadap karyawan dari 108 pegawai sebanyak 1 responden (9%) menjawab sangat tidak setuju, 6 responden (5.9%) menjawab tidak setuju, 23 responden (21.3%) menjawab netral, 59 responden (54.6%) menjawab setuju, dan sisanya 19 responden (17.6%) menjawab sangat setuju. Dari data item pertama dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (54.6%) menjawab setuju.

Dapat diketahui (X1.2) dengan item daya Tarik interpersonal, dari 108 pegawai sebanyak 4 responden (3.7%) menjawab tidak setuju, 28 responden (25.9%) menjawab netral, 57 responden (52.8%) menjawab setuju, dan sisanya 19 responden (17.6%) menjawab sangat setuju, dari data item kedua dapat disimpulkan sebagian besar pegawai (52.8%) menjawab setuju.

Dapat diketahui (X1.3) dengan item hubungan pribadi yang bermanfaat dari 108 pegawai sebanyak 1 responden (9%) menjawab sangat tidak setuju, 8 responden (5.6%) menjawab tidak setuju, 20 responden (18.5%) menjawab netral, 59 responden (54.6%) menjawab setuju, dan sisanya 22 responden (20.4%) menjawab sangat setuju, dari data item ketiga dapat disimpulkan sebagian besar pegawai (54.6%) menjawab setuju.

Daot diketahui (X1.4) dengan item dukungan terhadap pekerjaan dan atasan dari 108 pegawai sebanyak 1 responden (9%) menjawab sangat tidak setuju, 15 responden (13.9%) menjawab tidak setuju, 35 responden (32.4%) menjawab netral 37 responden (34.3%) menjawab setuju, dan sisanya 20 responden (18.5%) menjawab sangat setuju. Dari data item keempat dapat disimpulkan sebagian besar pegawai (34.3%) menjawab setuju.

Dapat diketahui (X1.5) dengan item dukungan terhadap pekerjaan dan bawahan, dari 108 pegawai sebanyak 16 responden (14.8%) menjawab tidak setuju, 35 responden (32.4%) menjawab netral, 33 responden (30.6%) menjawab setuju, dan sisanya 24 responden (22.2) menjawab sangat setuju. Dari data item kelima dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (32.4%) menjawab netral.

Dapat diketahui (X1.6) dengan item orientasi tugas, dari 108 pegawai sebanyak 7 responden (6.5%) menjawab tidak setuju, 34 responden (31.5%) menjawab netral, 44 responden (40.7%) menjawab setuju, dan sisanya 23 responden menjawab sangat setuju. Dari data item keenam dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (40.7%) menjawab setuju.

Dapat diketahui (X1.7) dengan item orientasi tujuan, dari 108 pegawai sebanyak 1 responden (9%) menjawab sangat tidak setuju, 3 responden (2.8%) menjawab tidak setuju, 16 responden (14.8%) menjawab netral, 54 responden (50%) menjawab setuju, dan sisanya 34 responden (31.5%) menjawab sangat setuju. Dari data item ketujuh dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (50%) menjawab setuju

Dapat diketahui (X1.8) dengan item orientasi pada evaluasi dari 108 pegawai sebanyak 14 responden (13%) menjawab tidak setuju, 25 responden (23.1%)

menjawab netral , 43 responden (39.8%) menjawab setuju, dan sisanya 26 responden (24.1%) menjawab sangat setuju. Dari data item kedelapan dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (39.8%) menjawab setuju

Dapat diketahui (X1.9) dengan item reputasi pimpinan dari 108 pegawai sebanyak 16 responden (14.8%) menjawab tidak setuju, 25 responden (23.1%) menjawab netral , 49 responden (44.4%) menjawab setuju, dan sisanya 19 responden (17.6%) menjawab sangat setuju. Dari data item kesembilan dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (44.4%) menjawab setuju

Dapat diketahui (X1.10) dengan item penghargaan terhadap pengetahuan dari 108 pegawai sebanyak 9 responden (8.3%) menjawab tidak setuju, 27 responden (25%) menjawab netral , 45 responden (41.7%) menjawab setuju, dan sisanya 27 responden (25%) menjawab sangat setuju. Dari data item kesepuluh dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (41.7%) menjawab setuju

b. Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 4.4
Distribusi Frekuensi Item Kepuasan Kerja

Indikator	Jawaban Responden										Rata-rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Z1.1	4	3.7%	3	1.9%	16	14.8%	57	52.8%	29	26.9%	3.99
Z1.2	4	3.7%	2	1.9%	22	20.4%	57	52.8%	23	21.3%	3.86
Z1.3	2	1.9%	8	5.6%	26	24.1%	51	47.2%	23	21.3%	3.84
Z1.4	3	2.8%	4	3.7%	24	22.2%	49	45.4%	28	25.9%	3.88
Z1.5	2	1.9%	7	6.5%	40	37.0%	45	41.7%	14	13.0%	3.57
Z1.6	1	9%	2	1.9%	45	41.7%	38	35.2%	22	20.4%	3.72
Z1.7	0	0	6	5.6%	26	24.1%	54	50%	22	20.4%	3.85
Z1.8	1	9%	7	6.5%	20	18.5%	59	54.6%	21	19.4%	3.85
Z1.9	2	1.9%	3	2.8%	16	14.8%	55	50.9%	32	29.6%	4.04
Z1.10	1	9%	0	0	17	15.7%	57	52.8%	33	30.6%	4.12

Variabel Kepuasan Kerja	3.87
-------------------------	------

Sumber: Data diolah,2020

Dari tabel 4.4 diatas, dari 108 responden yang diteliti, dapat dilihat bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z) dipersepsikan baik oleh responden. Hal ini dapat dilihat nilai rata-rata sebesar 3,87. Hal ini menggambarkan bahwa kepuasan kerja dalam perusahaan ini sudah berjalan dengan baik. Dalam variabel kepuasan kerja (Z) terdapat 3 indikator, yaitu. Lingkungan kerja, promosi dan pengakuan prestasi. Semua indikator dijabarkan menjadi 10 item pernyataan.

Dapat diketahui bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z1.1) dengan item perasaan bangga, dari 108 pegawai sebanyak 4 responden (3.7%) menjawab sangat tidak setuju, 3 responden (1.9%) menjawab tidak setuju, 16 responden (14.8%) menjawab netral, 57 responden (52.8%) menjawab setuju, dan sisanya 29 responden (26.9%) menjawab sangat setuju. Dari data item pertama dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (52.8%) menjawab setuju.

Dapat diketahui (Z1.2) dengan item suasana kerja yang nyaman, dari 108 pegawai sebanyak 4 responden (3.7%) menjawab sangat tidak setuju, 2 responden (1.9%) menjawab tidak setuju, 22 responden (20.4%) menjawab netral, 57 responden (52.8%) menjawab setuju, dan sisanya 23 responden (21.3%) menjawab sangat setuju. Dari data item kedua dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (52.8%) menjawab setuju

Dapat diketahui (Z1.3) dengan item kerja sama, dari 108 pegawai sebanyak 2 responden (1.9%) menjawab sangat tidak setuju, 8 responden (5.6%) menjawab tidak setuju, 26 responden (24.1%) menjawab netral, 51 responden (47.2%) menjawab setuju, dan sisanya 23 responden (21.3%) menjawab sangat

setuju. Dari data item ketiga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (47.2%) menjawab setuju

Dapat diketahui (Z1.4) dengan item system promosi, dari 108 pegawai sebanyak 3 responden (2.8%) menjawab sangat tidak setuju, 4 responden (3.7%) menjawab tidak setuju, 24 responden (22.2%) menjawab netral, 49 responden (45.4%) menjawab setuju, dan sisanya 28 responden (25.9%) menjawab sangat setuju. Dari data item keempat dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (45.4%) menjawab setuju.

Dapat diketahui (Z1.5) dengan item kenaikan pangkat, dari 108 pegawai sebanyak 2 responden (1.9%) menjawab sangat tidak setuju, 7 responden (6.5%) menjawab tidak setuju, 40 responden (37%) menjawab netral, 45 responden (41.7%) menjawab setuju, dan sisanya 14 responden (13%) menjawab sangat setuju. Dari data item kelima dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (52.8%) menjawab setuju

Dapat diketahui (Z1.6) dengan item kesempatan yang sama, dari 108 pegawai sebanyak 1 responden (9%) menjawab sangat tidak setuju, 2 responden (1.9%) menjawab tidak setuju, 45 responden (41.7%) menjawab netral, 38 responden (35.2%) menjawab setuju, dan sisanya 22 responden (20.4%) menjawab sangat setuju. Dari data item keenam dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (41.7%) menjawab netral.

Dapat diketahui (Z1.7) dengan item penilaian, dari 108 pegawai sebanyak 6 responden (5.6%) menjawab tidak setuju, 26 responden (24.1%) menjawab netral, 54 responden (50%) menjawab setuju, dan sisanya 22 responden (20.4%) menjawab

sangat setuju. Dari data item ketujuh dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (50%) menjawab setuju.

Dapat diketahui (Z1.8) dengan item pengakuan prestasi, dari 108 pegawai sebanyak 1 responden (9%) menjawab sangat tidak setuju, 7 responden (6.5%) menjawab tidak setuju, 20 responden (18.5%) menjawab netral, 59 responden (54.6%) menjawab setuju, dan sisanya 21 responden (19.43%) menjawab sangat setuju. Dari data item kedelapan dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (54.6%) menjawab setuju.

Dapat diketahui (Z1.9) dengan item pentingnya prestasi, dari 108 pegawai sebanyak 2 responden (1.9%) menjawab sangat tidak setuju, 3 responden (2.8%) menjawab tidak setuju, 22 responden (20.4%) menjawab netral, 57 responden (52.8%) menjawab setuju, dan sisanya 16 responden (14.8%) menjawab sangat setuju. Dari data item kesembilan dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (52.8%) menjawab setuju.

Dapat diketahui (Z1.10) dengan item perhatian dan penghargaan, dari 108 pegawai sebanyak 1 responden (9%) menjawab sangat tidak setuju, 17 responden (15.7%) menjawab netral, 57 responden (52.8%) menjawab setuju, dan sisanya 33 responden (30.6%) menjawab sangat setuju. Dari data item kesepuluh dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (52.8%) menjawab setuju.

c. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.5
Distribusi frekuensi Item Kinerja Karyawan

Indikator	Jawaban Responden										Rata-rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	

Y1.1	1	9%	5	4.6%	20	18,5%	50	46.5%	32	28.6%	3.99
Y1.2	1	9%	1	9%	25	23.1%	64	59.3%	17	15.7%	3.88
Y1.3	2	1.9%	8	7.4%	26	24.1%	57	52.8%	15	13.9%	3.69
Y1.4	0	0	5	4.6%	34	31.5%	51	47.2%	18	16.7%	3.76
Y1.5	1	9%	1	9%	26	24.1%	54	50%	26	24.1%	3.95
Y1.6	0	0	5	4.6%	44	40.7%	35	32.4%	24	22.2%	3.72
Y1.7	5	4.6%	1	9%	26	24.1%	59	54.6%	17	15.7%	3.76
Y1.8	4	3.7%	6	5.6%	35	32.4%	34	31.5%	29	26.9%	3.72
Y1.9	3	2.8%	4	3.7%	21	19.4%	54	50%	26	24.1%	3.89
Y1.10	0	0	0	0.	19	17.6%	62	57.4%	27	25%	4.07
Variabel Kinerja karyawan											3.84

Sumber: data diolah, 2020

Dari tabel 4.5 diatas, dari 108 responden yang diteliti, dapat dilihat bahwa variabel kinerja karyawan (Y) dipersepsikan baik oleh responden. Hal ini dapat dilihat nilai rata-rata sebesar 3,79. Hal ini menggambarkan bahwa Kinerja karyawan dalam perusahaan ini sudah berjalan dengan baik. Dalam variabel Kinerja karyawan (Y) terdapat 4 indikator, yaitu.kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, dan pengetahuan tentang pekerjaan.Semua indikator dijabarkan menjadi 10 item pernyataan.

dapat diketahui bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y1.1) dengan item penetapan target, dari 108 pegawai sebanyak 1 responden (9%) menjawab sangat tidak setuju, 5 responden (4.6%) menjawab tidak setuju, 20 responden (18.5%) menjawab netral, 50 responden (46.5%) menjawab setuju, dan sisanya 32 responden (28.6%) menjawab sangat setuju. Dari data item pertama dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (46.5%) menjawab setuju.

Dapat diketahui (Y1.2) dengan item berusaha memenuhi target, dari 108 pegawai sebanyak 1 responden (9%) menjawab sangat tidak setuju, 1 responden (9%) menjawab tidak setuju, 25 responden (23.1%) menjawab netral, 64 responden

(59.3%) menjawab setuju, dan sisanya 17 responden (15.7%) menjawab sangat setuju. Dari data item kedua dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (59.3%) menjawab setuju

Dapat diketahui (Y1.3) dengan item mengerjakan tugas dengan teliti, dari 108 pegawai sebanyak 2 responden (1.9%) menjawab sangat tidak setuju, 8 responden (7.4%) menjawab tidak setuju, 26 responden (24.1%) menjawab netral, 57 responden (52.8%) menjawab setuju, dan sisanya 15 responden (13.9%) menjawab sangat setuju. Dari data item ketiga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (52.8%) menjawab setuju

Dapat diketahui (Y1.4) dengan item memperhatikan suatu pekerjaan sesuai petunjuk pimpinan, dari 108 pegawai sebanyak 5 responden (4.6%) menjawab tidak setuju, 34 responden (31.5%) menjawab netral, 51 responden (47.2%) menjawab setuju, dan sisanya 18 responden (16.7%) menjawab sangat setuju. Dari data item keempat dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (47.2%) menjawab setuju.

Dapat diketahui (Y1.5) dengan item datang tepat waktu, dari 108 pegawai sebanyak 1 responden (9%) menjawab sangat tidak setuju, 1 responden (9%) menjawab tidak setuju, 26 responden (24.1%) menjawab netral, 54 responden (50%) menjawab setuju, dan sisanya 26 responden (24.1%) menjawab sangat setuju. Dari data item kelima dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (50%) menjawab setuju

Dapat diketahui (Y1.6) dengan item tidak meninggalkan tempat kerja saat jam kerja, di perusahaan dari 108 pegawai sebanyak, 5 responden (4.6%) menjawab tidak setuju, 44 responden (40.7%) menjawab netral, 35 responden (32.4%)

menjawab setuju, dan sisanya 24 responden (22.2%) menjawab sangat setuju. Dari data item keenam dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (40.7%) menjawab netral.

Dapat diketahui (Y1.7) dengan item pengetahuan penunjang tugas, dari 108 pegawai sebanyak 5 responden (4.6%) menjawab sangat tidak setuju, 1 responden (9%) menjawab tidak setuju, 26 responden (24.1%) menjawab netral, 59 responden (54.6%) menjawab setuju, dan sisanya 17 responden (15.7%) menjawab sangat setuju. Dari data item ketujuh dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (54.6%) menjawab setuju.

Dapat diketahui (Y1.8) dengan item memahami tanggung jawab tugas, dari 108 pegawai sebanyak 4 responden (3.7%) menjawab sangat tidak setuju, 6 responden (5.6%) menjawab tidak setuju, 35 responden (32.4%) menjawab netral, 34 responden (31.5%) menjawab setuju, dan sisanya 29 responden (26.9%) menjawab sangat setuju. Dari data item kedelapan dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (32.4%) menjawab netral.

Dapat diketahui (Y1.9) dengan item memahami tugas, dari 108 pegawai sebanyak 3 responden (2.8%) menjawab sangat tidak setuju, 4 responden (3.7%) menjawab tidak setuju, 21 responden (19.4%) menjawab netral, 54 responden (50%) menjawab setuju, dan sisanya 26 responden (24.1%) menjawab sangat setuju. Dari data item kesembilan dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (50%) menjawab setuju

Dapat diketahui (Y1.10) dengan item petunjuk kerjapada seorang bawahan, dari 108 pegawai sebanyak 19 responden (17.6%) menjawab netral, 62 responden (57.4%) menjawab setuju, dan sisanya 27 responden (25%) menjawab

sangat setuju. Dari data item kesepuluh dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai (57.4%) menjawab setuju.

4.1.8 Uji Instrumen Data

Menurut Supriyanti & Maharani (2013;47) menyatakan uji statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis walaupun telah sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan, skala data dan rancangan penelitian yang digunakan, tetapi ketepatan hasil pengujian masih tergantung pada instrument penelitiannya.

4.1.8.1 Uji Validitas

Menurut Arikunto (2006;170) uji kesahihan atau uji kevalidan instrument dengan angka relative rendah dan akan dapat menghindar angka pecahan. Sedangkan mengenai perhitungan korelasinya berdasarkan ketentuan bahwa jika $r \geq r_{\text{tabel}}$ taraf signifikansi 5% maka item (butir soal) valid dan sebaliknya bila $r \leq r_{\text{tabel}}$ maka butir soal tersebut tidak valid sekaligus tidak memenuhi persyaratan ketentuan mengenai interpretasi besarnya koefisien korelasi.

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Nilai		Keterangan
		Korelasi r	Sig	
LMX	X1.1	0,550	0,000	Valid
	X1.2	0,654	0,000	Valid
	X1.3	0,546	0,000	Valid
	X1.4	0,587	0,000	Valid
	X1.5	0,589	0,000	Valid
	X1.6	0,546	0,000	Valid
	X1.7	0,462	0,000	Valid
	X1.8	0,623	0,000	Valid
	X1.9	0,705	0,000	Valid
	X1.10	0,609	0,000	Valid
Kepuasan Kerja	Z1.1	0,384	0,000	Valid
	Z1.2	0,549	0,000	Valid

	Z1.3	0,549	0,000	Valid
	Z1.4	0,471	0,000	Valid
	Z1.5	0,231	0,000	Valid
	Z1.6	0,207	0,000	Valid
	Z1.7	0,357	0,000	Valid
	Z1.8	0,403	0,000	Valid
	Z1.9	0,464	0,000	Valid
	Z1.10	0,438	0,000	Valid
Kinerja Karyawan	Y1.1	0,489	0,000	Valid
	Y1.2	0,498	0,000	Valid
	Y1.3	0,458	0,000	Valid
	Y1.4	0,429	0,000	Valid
	Y1.5	0,454	0,000	Valid
	Y1.6	0,490	0,000	Valid
	Y1.7	0,390	0,000	Valid
	Y1.8	0,399	0,000	Valid
	Y1.9	0,306	0,000	Valid
	Y1.10	0,460	0,000	Valid

Sumber: Data yang diolah, 2020

Dari tabel 4.6 dapat diketahui variabel LMX (X) memiliki 4 indikator dan 10 item, dimana hasil perhitungan menunjukkan $r_{hitung} > r_{tabel}$ 0.05 dan ternilai positif. Dengan demikian semua indikator dan item dalam variabel LMX (X) dinyatakan valid.

Variabel kepuasan kerja (Z) dengan 3 indikator dan 10 item memperoleh hasil $r_{hitung} > r_{tabel}$ 0.05 dan bernilai positif. Dengan demikian semua indikator item dalam variabel Kepuasan kerja (Z) dinyatakan valid.

Variabel kinerja karyawan (Y) dengan 4 indikator 10 item memperoleh hasil perhitungan menunjukkan $r_{hitung} > r_{tabel}$ 0.05 dan ternilai positif. Dengan demikian semua indikator item dalam variabel kinerja karyawan (Y) dinyatakan valid.

4.1.8.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali, (2016:47). Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban 62 seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu

Tabel 4.7
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Standar Nilai	Keterangan
LMX	0,772	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,438	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,512	0,60	Reliabel

Sumber: Data yang diolah, 2020

Dari tabel 4.7 dapat diketahui variabel LMX (X), kepuasan kerja (Z), dan Kinerja karyawan (Y) dapat dikatakan reliabel dikarenakan masing-masing nilai variabel memiliki nilai Cronbach Alpha > 0.60 .

4.1.9 Uji Asumsi Klasik

4.1.9.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorov-Smirnov $\geq 0,05$, maka terdistribusi normal dan sebaliknya tidak normal.

Tabel 4.8
Hasil Uji Normalitas Kolmogorov- Smirnov

Kolmogorov-Smornov Z Anymp. Sig. (2- tailed)	Unstandardize d Residual	Alpa	Keterangan
--	--------------------------	------	------------

LMX terhadap Kinerja Karyawan	0.818 0.515	0.05	Normal
LMX terhadap Kepuasan Kerja	0.616 0.750	0.05	Normal
LMX dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan	1.145 0.145	0.05	Normal

Sumber: Data yang diolah,2020

Berdasarkan tabel 4.8 hasil uji normalitas variabel LMX (X) terhadap kinerja karyawan dapat dinyatakan normal, dikarenakan nilai signifikansinya $0.515 > 0.05$

Berdasarkan hasil uji normalitas variabel LMX (X) terhadap Kepuasan kerja (Z) dapat dinyatakan normal, dikarenakan nilai signifikasinya $0.750 > 0.05$

Berdasarkan hasil uji normalitas variabel LMX (X) dan kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) dapat dinyatakan normal, dikarenakan nilai signifikansinya $0.145 > 0.05$

4.1.9.2 Uji Linieritas

Pengujian linearitas dilakukan untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan model linear atau tidak. Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan curve estimate, yaitu gambaran hubungan linier antara variabel X dengan variabel Y. jika nilai signifikansi $f \leq 0,05$, maka variabel X tersebut memiliki hubungan linear dengan Y.

Tabel 4.9
Hasil Uji Linieritas Variabel Penelitian

Model	Sig	Keterangan
LMX terhadap Kinerja Karyawan	0.000	Linier
LMX terhadap Kepuasan kerja	0.000	Linier
Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan	0.000	Linier

Sumber: Data yang diolah,2020

Berdasarkan tabel 4.9 dapat disimpulkan bahwa model pada penelitian ini dengan model X terhadap Z dinyatakan linier karena nilai sig $0.000 < 0.05$. model X terhadap Y dinyatakan linier karena nilai sig $0.000 < 0.05$. model Z terhadap Y dinyatakan linier karena nilai sig $0.000 < 0.05$.

4.1.9.3 Uji Heteroskedastisitas

Tabel 4.10
Hasil Uji Heteroskedastisitas Variabel Penelitian

Variabel	Signifikan	Keterangan
LMX	0.844	Tidak terjadi
Kepuasan Kerja	0.113	Tidak terjadi

Sumber: Data yang diolah.2020

Berdasarkan tabel 4.10 dapat disimpulkan bahwa variabel pada penelitian ini dengan variabel LMX dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas karena nilai signifikan sebesar $0.844 > 0.05$, variabel Kepuasan Kerja dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas karena nilai signifikan sebesar $0.113 > 0.05$.

4.1.10 Analisis Jalur (Path Analysis)

Pada penelitian ini penulis ingin melihat pengaruh LMX dan Kepuasan Kerja secara langsung terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga ingin melihat pengaruh tidak langsung LMX terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja.

Sehingga disini peneliti ingin menguraikan variabel manakah yang signifikan dan tidak signifikan.

4.1.10.1 Uji Signifikansi

Pada uji signifikansi ini akan dilakukan dua pengujian substruktur yang pertama melihat pengaruh LMX terhadap Kepuasan kerja, kemudian pada substruktur yang kedua akan diuji pengaruh LMX dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan

Adapun masing-masing substruktur akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Substruktur 1 adalah pengaruh LMX terhadap Kepuasan kerja.

Gambar 4.1

Substruktur 1 pengaruh LMX terhadap Kepuasan kerja



Dari gambar diatas menunjukkan bagaimana pengaruh LMX terhadap kepuasan kerja. Dengan persamaan structural 1 adalah sebagai berikut: $Z = b_1X + e_1$

Dimana Z= Kepuasan Kerja

b_1 = koefisien regresi LMX

X = LMX

e_1 = residual

Tabel 4.11
Hasil Analisis Regresi LMX (X) terhadap Kepuasan kerja (Y)

Model	Beta	T	Sig	Keterangan
X	0.443	5.093	0.000	Signifikan
Dependent Variabel =Z				
R = 0.443				
R square = 0.197				

F hitung = 25.940
 Sig F hitung = 0.000

Sumber: Data yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.10, maka persamaan regresi yang mencerminkan variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

$$Z = 0.305X + e1$$

Nilai standardised coefficient beta menunjukkan besarnya kontribusi variabel LMX terhadap kepuasan kerja adalah 0.443 dan juga nilai signifikan 0.000 < 0.05 yang berarti LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

- b. Substruktur 2 adalah pengaruh LMX dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Gambar 4.2
Substruktur 2 pengaruh LMX dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan



Dari gambar diatas menunjukkan bagaimana pengaruh langsung LMX dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan persamaan substruktural 2 adalah sebagai berikut: $Y = b1X + b2Z + e2$

Dimana Y = kinerja karyawan

X = LMX

Z = kepuasan kerja

b1= koefisien regresi LMX

b2 = koefisien regresi Kepuasan kerja

e2 = residual

Tabel 4.12
Hasil analisis regresi LMX (X) dan Kepuasan kerja (Z) terhadap Kinerja karyawan (Y)

Model	Beta	T	Sig	Keterangan
X	0.220	2.191	0.031	Signifikan
Z	0.235	2.345	0.021	Signifikan
Dependent Variabel = Y R = 0.387 R square = 0.150 F hitung = 9.246 Sig F hitung = 0.000				

Sumber: Data yang diolah 2020

Berdasarkan tabel 4.11, maka persamaan regresi yang mencerminkan variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

$$Y = 0.157X + 0.244Z + e_2$$

Nilai Standardized coefficient beta menunjukkan besarnya kontribusi variabel LMX terhadap Kinerja karyawan adalah 0.220 dan juga nilai signifikan 0.031 > 0.05 yang berarti LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. nilai standardized coefficient beta menunjukkan besarnya kontribusi variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah 0.235 dan juga nilai signifikan 0.021 > 0.05 yang berarti kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.1.10.2 Perhitungan pengaruh Variabel

Tabel 4.13
Pengaruh Perhitungan Variabel

Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	Nilai Signifikan
X ke Y = 0.220			X ke Y = 0.031 (signifikan)

Z ke Y = 0.235	X ke Z ke Y = (0.433 x 0.235) =	X ke Z ke Y = (0.433 + 0.235) =	Z ke Y = 0.021 (signifikan)
X ke Z = 0.433	0.101	0.668	X ke Z = 0.000 (signifikan)

Sumber: data yang diolah, 2020

a. Pengaruh Langsung

untuk menghitung pengaruh langsung digunakan formula sebagai berikut:

1. pengaruh variabel LMX terhadap Kinerja karyawan

$$X \rightarrow Y = 0.220$$

2. pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

$$Z \rightarrow Y = 0.235$$

3. pengaruh LMX terhadap Kepuasan kerja

$$X \rightarrow Z = 0.433$$

d. pengaruh tidak langsung

untuk menghitung pengaruh tidak langsung digunakan formula sebagai berikut:

1. pengaruh variabel LMX terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

$$X \rightarrow Z \rightarrow Y = 0.433 \times 0.235 = 0.101$$

2. Pengaruh Total

untuk menghitung pengaruh total digunakan formula sebagai berikut:

1. pengaruh variabel LMX terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

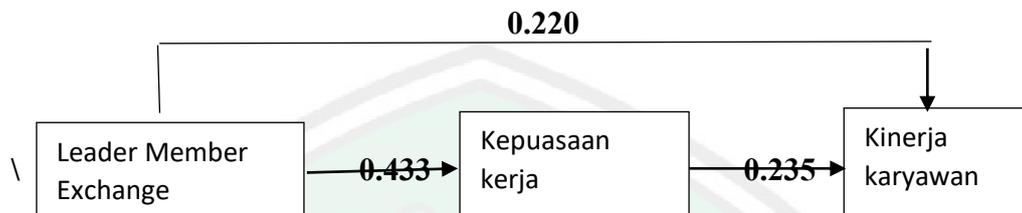
$$X \rightarrow Z \rightarrow Y = 0.433 + 0.235 = 0.668$$

2. pengaruh variabel LMX terhadap kinerja karyawan

$$X \rightarrow Y = 0.220$$

Gambar 4.3

Hasil Uji Hipotesis



4.1.11 Pengaruh LMX terhadap Kinerja Karyawan

Hasil hipotesis pengaruh antara variabel LMX terhadap Kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.220 dan nilai signifikan 0.031. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan < 0.05 antara variabel LMX terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa tingginya peran LMX akan berdampak atas berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja karyawan di suatu organisasi.

4.1.12 Pengaruh LMX Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil hipotesis pengaruh antara variabel LMX terhadap Kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.433 dan nilai signifikan 0.031. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan > 0.05 antara variabel LMX terhadap kepuasan kerja, artinya bahwa tingginya peran LMX akan berdampak atas berpengaruh terhadap peningkatan Kepuasan kerja.

4.1.13 Pengaruh LMX terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi

Hasil hipotesis pengaruh antara variabel LMX terhadap Kinerja karyawan diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.220, pengaruh langsung variabel kepuasan

kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0.235. sedangkan pengaruh tidak langsung variabel LMX terhadap Kinerja karyawan melalui kepuasan kerja 0.101. Pengaruh total variabel LMX terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0.668.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh secara langsung LMX terhadap Kinerja Karyawan

hasil dari penelitian ini pengujian hipotesis menggunakan metode analisis jalur dapat diketahui bahwa LMX berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa LMX secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya dalam peran LMX yang diterapkan dengan baik maka LMX dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian dari *Audenaert* (2016) Ketika karyawan merasakan LMX berkualitas tinggi, mereka mengalami kinerja karyawan manajemen lebih mendukung daripada mengendalikan. Kinerja karyawan organisasi manajemen ditafsirkan melalui hubungan LMX masing-masing. Karyawan di dalam organisasi berbeda dalam hal sejauh mana mereka menganggap hubungan mereka dengan garis mereka manajer sebagai kualitatif. Karyawan membentuk persepsi kualitas LMX dari waktu ke waktu sebagai akibat dari pertukaran harapan peran dan pemenuhan *Graen & Uhl-Bien*,(1995). Berkualitas tinggi Hubungan LMX, karyawan menganggap bahwa hubungan mereka dengan manajer lini mereka dicirikan oleh kontribusi timbal balik, pengaruh, penghargaan profesional dan kesetiaan di luar apa yang ada diatur dalam kontrak kerja *Liden & Maslyn*,

(1998). Sebaliknya, LMX berkualitas rendah hubungan menimbulkan pertukaran ekonomi kontraktual Graen & Scandura, (1987)

Hal ini setara menurut pendapat Liden dan Maslyn (1998) dalam Patrick dan Rocjy (2019) salah satu penerapan LMX yang ada dalam PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang yaitu loyalitas dimana seorang pemimpin di sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan LMX yang nantinya berdampak terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Guilon&Cezanne (2014) yang menyatakan bahwa loyalitas berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja karyawan.

Dalam kajian keislaman gaya kepemimpinan memiliki istilah kata khalifah disebut juga Ulil Amri yang satu aka dengan kata amir sebagaimana diatas. Ulil Amri berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat islam. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat An-Nisa ayat 59 yang berbunyi:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا اطِيعُوا اللّٰهَ وَاَطِيعُوا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ فَاِنْتَزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ عَفْوَدُوْهُ اِلٰى

اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”

Menurut tafsiran Al-Muktashar wahai orang-orang yang beriman kepada Allah dan rasulnya serta melaksanakan syariatnya. Laksanakan lah perintah-perintah Allah dan janganlah kalian mendurhakainya, dan penuhi lah panggilan rasulnya

dengan mengikuti kebenaran yang dibawakannya, dan taatilah para penguasa kalian dalam perkara selain maksiat kepada Allah. Apabila kalian berselisih paham dalam suatu perkara diantara kalian maka kembalikanlah ketetapan hukumnya kepada kitab allah dan sunnah rasulnya, jika kalian memang beriman dengan sebenar benarnya kepada allah dan hari perhitungan. Mengembalikan persoalan kepada Al-qur'an dan assunnah itu adalah lebih baik bagi kalian daripada berselisih paham dan pendapatan atas dasar pikiran belaka dan akan lebih baik akibat dan dampaknya

Ayat diatas juga dapat mengimpementasikan tentang bagaimana semua dimensi yang ada dalam PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang memahami dan menerapkan salah satu gaya kepemimpinan yaitu LMX yang dimiliki pemimpin dalam mengarahkan karyawan untuk taat terhadap perintahnya.

4.2.2 Pengaruh Secara Langsung LMX Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara LMX terhadap kepuasan kerja PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang. Apabila LMX diterapkan dengan baik maka kepuasan kerja akan meningkat. Hal ini bisa dibuktikan dengan salah satu indikator kepuasan kerja yaitu lingkungan kerja dimana seorang karyawan ketika berada di dalam organisasi, dan juga indikator LMX yaitu afeksi yang menence pada keakraban antara satu individu dengan individu lain sehingga membuat karyawan PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang merasa nyaman bekerja di dalam organisasi tersebut.

Menurut *Bhal, Gulati, & Ansari* (2009) dalam *Ariani* (2012). LMX memiliki dampak yang luar biasa bagi para bawahan, seperti kepuasan kerja, komitmen, peran kinerja, dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Menurut *Ariani*

(2012), karyawan akan membuat hubungan yang baik dengan atasan bila seorang atasan memberikan pengarahan yang baik kepada mereka mereka akan merasa puas dalam bekerja di perusahaan tersebut.

Demikian juga dengan Penelitian dari Liang, et al (2018) Teori LMX menunjukkan bahwa segmen karyawan yang berada dalam kelompok menerima lebih baik evaluasi kinerja dan menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan komitmen organisasi Gerstner and Day,(1997). Ketika karyawan bersedia melakukan tugas khusus dan melayani yang lain, mereka secara efektif terlibat dalam perilaku pertukaran bersama, seperti anggota kelompok pertukaran,yang meningkatkan peran mereka dalam organisasi Bolino, (1999). Karyawan menerima perawatan yang lebih baik, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Studi sebelumnya mencatat bahwa pertukaran dekat hubungan antara kelompok dan pemimpin berarti lebih banyak manfaat, wewenang, pelatihan dan peluang promosi untuk karyawan dalam grup serta evaluasi kerja yang lebih tinggi dan kepuasan bila dibandingkan dengan karyawan lain Xiong dan Chen,(2012)

Kepuasan kerja dalam pandangan islam telah disinggung dalam ayat-ayat Al-Qur'an. Seperti dalam surat At-Taubah ayat 105, yaitu:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنشِئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

“Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (QS. At-Taubah : 105)

Menurut tafsiran oleh Al-Muktashar dan katakanlah (wahai nabi), kepada orang-orang yang telah ikut berjihad, “berbuatlah kalian karena Allah dengan apa yang dia ridoi dari ketaatan kepadanya, dan menunaikan kewajibannya dan menjauhi maksiat kepadanya, maka Allah akan melihat amal kalian, begitu pula rasulnya dan kaum mukminin, dan jati diri kalian akan menjadi jelas urusan kalian. Daei kalian akan dikembalikan pada hari kiamat kepada dzat yang mengetahui perkara rahasia dan perkara nyata dari kalian, lalu dia akan memberitakan kepada kalian tentang apa yang dahulu kalian kerjakan.

Ayat diatas juga dapat merefleksikan tentang bagaimana karyawan PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang ini merasa puas dikarenakan pekerjaan yang mereka kerjakan apabila menyelesaikan tepat waktu akan diberi penghargaan prestasi.

4.2.3 Pengaruh Secara Tidak Langsung LMX terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan kerja sebagai mediasi

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, mrengunakan metode analisis path dapat diketahui bahwa LMX secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang. hal ini dapat dilihat dari tabel yang telah disajikan diatas bahwa nilai signifikan sebesar $0.031 > 0.05$ atau lebih besar dari taraf signifikan yang telah ditentukan. dalam hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa LMX secara tidak langsung mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. artinya apabila peran LMX dan kepuasan kerja sangat tinggi maka secara tidak langsung akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Wijanto & Sutanto (2013) menunjukkan hasil bahwa suatu kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan atau leader member exchange (LMX) yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil dari penelitian-penelitian tersebut didasari pada kualitas komunikasi yang terbangun antara atasan dalam hal ini adalah supervisor dan bawahan pada departemen penjualan. Apabila karyawan memiliki kapabilitas hubungan yang baik dengan atasan mereka. Mereka cenderung akan menikmati beberapa hak istimewa seperti kepercayaan dua arah, dukungan dan perlindungan hubungan efektif, perhatian, penghormatan dan pengakuan diri sehingga selain memperoleh kepuasan kerja, mereka memiliki lebih banyak kesempatan untuk berusaha, dan membantu pengembangan organisasi stringer, (2006) dalam Rasouli dan Hagtaali (2006) dapat memunculkan biaya yang tinggi untuk suatu tempat berkumpul sehingga perusahaan mempunyai pandangan lain mengenai ekonomi untuk memberikan perhatian terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan.

Dalam Al-Quran yang menjelaskan tentang kinerja dalam Islam, sebagaimana dalam Surat Al-Qashash ayat 77

وَلْيَتَّبِعْ فِيْمَا آتَاكَ اللّٰهُ الدّٰرَ الْاٰخِرَةَ ۗ وَلَا تَنْسَ نَصِيْبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۗ
 وَاَحْسِنْ كَمَا اَحْسَنَ اللّٰهُ اِلَيْكَ ۗ وَلَا تَتَّبِعِ الْفَسَادَ فِي الْاَرْضِ ۗ اِنَّ اللّٰهَ لَا
 يُحِبُّ الْمُفْسِدِيْنَ

Artinya : Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.

Menurut tafsir Ibnu Katsir Berdasarkan ayat di atas, Islam mengajarkan bahwa umat Islam harus giat mencari rizki dalam hal mencapai kebutuhan hidup dunia yaitu sehari-hari namun tetap dengan tidak meninggalkan perintah-perintah allah untuk mendapatkan kebahagiaan di akhirat, demikianlah ajaran Islam begitu indahny manusia dituntut kerja bekerja dengan sungguh-sungguh bukan hanya demi kebutuhan hidup namun bekerja digunakan sebagai upaya mencapai keridhoan Allah SWT



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sesuai dengan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil uji signifikansi menunjukkan LMX memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian nilai signifikansi pada $0.031 < 0.05$ Artinya semakin baik LMX yang diterapkan pemimpin dalam menjalankan pekerjaannya maka kinerja karyawan PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang juga akan meningkat
2. Berdasarkan hasil uji signifikansi menunjukkan LMX memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan R Square atau koefisien determinan sebesar 0.443 berarti bahwa kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh LMX sebesar 0.197 atau variabel LMX mampu mempengaruhi kepuasan kerja 19.7%, sedangkan 80.3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dan nilai sig. bila dilihat dari taraf signifikansi $0.000 < 0.05$ atau lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan. Artinya semakin baik LMX yang diterapkan pemimpin dengan bawahan dimana menjalani hubungan dengan baik maka karyawan PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang merasa puas terhadap pekerjaan yang diberikan atasan.
3. Berdasarkan hasil uji signifikansi menunjukkan LMX secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0.1p01. pengaruh total variabel LMX terhadap kinerja melalui

kepuasan kerja sebesar 0.668. Artinya kepuasan kerja karyawan secara tidak langsung dapat memediasi pengaruh variabel LMX terhadap kinerja karyawan di PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagi PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang

- a. Peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan sumbangan informasi atau dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan tentang peran LMX dalam berhubungan baik terhadap karyawan untuk peningkatan kinerja bagi perusahaan
- b. Berdasarkan hasil kuesioner, diketahui bawa item mengenai kepuasan kerja karyawan PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang cenderung rendah dan diharapkan pimpinan tetap mempertahankan hubungan yang baik terhadap karyawan lain, dikarenakan penerapan LMX sudah dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, sedangkan kepuasan kerja masih belum mampu memediasi antara LMX terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Oleh karena itu dalam perusahaan seorang pemimpin perlu meningkatkan komunikasi yang baik terhadap karyawan agar dapat memberi kepuasan kerja dan mereka bisa meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran yang diajukan adalah diharapkan peneliti selanjutnya untuk dapat mengembangkan hasil penelitian dengan menambahkan variabel lain seperti kedisiplinan kerja atau kompetensi yang

mana dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan dan menggunakan analisis penelitian yang lebih baik lagi.

- b. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian lebih lanjut karena terdapat banyak hal yang dapat digali pada variabel yang diteliti, sehingga akan memberikan masukan bagi pihak- pihak lain yang berkepentingan dan khususnya dapat memberi masukan bagi PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang.



DAFTAR PUSTAKA

- A Fattah, Hussein, 2017, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*, Yogyakarta: Elmatara (Anggota IKAPI)
- Anand, Smiriti. et al, 2018. Leader-member exchange as a linking pin in the idiosyncratic deals - Performance relationship in workgroups. *The Leadership Quarterly*. :
- Anshari, Arief dan dkk. 2018. Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Innovative Work Behavior (Iwb) Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi (Studi Pada Pt. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Hasanuddin). *Jurnal Bisnis, Manajemen dan Informatika*. JBMI Vol. 14 No. 3
- Anwar Prabu A Mangkunegara. 2004. *Manajemen SDM Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ariani, Dorothea Wahyu. 2012. Leader Member Exchange As A Mediator Of The Effectof Job Satisfaction On Affective Organizational Commitment: *An Empirical Test. Internasional Journal Of Management*
- Arikunto, Suharsimi, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan*. Jakarta; Praktek, Rieneka Cipta,
-, 2006. *Prosedur Penelitian – Suatu Pendekatan Praktek, Cetakan Kedua Belas* (Edisi Revisi V). Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Audenaert, M., et al 2016. When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *International Journal of Human Resource Management, Forthcoming*.
- Breevart, Kimberley and Arnold B. Bakker, dkk. 2015. Leader-member exchange, work engagement, and job performance. Departement of work and organizational psychology, *Erasmus university Rotterdam, the Netherlands*.
- Byun, Gukdo. et al. 2017, Leader Trust, Competence, LMX, and Member Performance: A Moderated Mediation Framework. *Psychological reports*.
- Choy, Jerome and dkk. 2015. Leader-member exchange and job performance The mediating roles of delegation and participation. La Trobe Business School, La Trmobe University, Malbourne, Australia. *Journal of Management development Vol 35. No 1*
- Damayanti, Riski. & dkk. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis RS Islam Siti Khadijah Palembang). *JEMBATAN- Jurnal Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Terapan*. Tahun XV No.2
- Flickinger, Miriam, et al. 2016 The Mediating Role Of Leader–Member Exchange: A Study Of Job Satisfaction And Turnover Intentions In Temporary Work. *Human Resource Management Journal, Vol 26, no 1, 2016, pages 46–62*
- Ghozali, Imam.2016. *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 23*.(Edisi 8), Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro,

- Gutama, Giovanni, dkk. 2015. Analisa Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Perceived Organizational Support Sebagai Variabel Mediasi Di Restoran De Boliva Surabaya. Publication .petra.ac.id
- Handoko, Hani T. 2002. *Manajemen personalia dan sumber daya manusia.*(Edisi ke 2). Yogyakarta; BPFE. UGM.
- Hasibuan, SP, M. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Edisi Revisi. Cetakan ke-10). Jakarta: Bumi Aksara
- Henson, Jeremy A Dan Terry Beehr. 2017. Subordinates' Core Self-Evaluations And Performance Predict Leader-Rated LMX. *Virginia Commonwealth University, Richmond, Virginia, USA.*
- Hooi, L.W. 2016. The Mediating Role of Job Satisfaction and Leader–Member Exchange in Justice–Citizenship. *Organisational Justice and Citizenship Behaviour in Malaysia, Governance and Citizenship in Asia. Springer Science+Business Media Singapore.*
- Hutama, Patrick dan Rocky Goenawan. 2019. Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan di Hotel X Surabaya. Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra.
- Ikhbar, Samsul. 2015. Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Taman Rusa Lamtanjong Aceh Besar. Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Serambi Mekkah.
- Irawan, Prasetya, dkk. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara. Sekolah Ilmu Administrasi
- Jr, revenio jalagat.2016. Job Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A Critical Review of their Relationship. Al-Zahra College for Women, Muscat, Sultanate of Oman. *International Journal of Advances in Management and Economics. vol. 5 issue 6:*
- Kartika, Dian. Suharnomo. 2016. Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Bahari Inn Tegal).Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Diponegoro Journal Of Management, Volume 5, Nomor 2.
- KEMENAG RI. 2011.*Al-qur'an dan Terjemahnya*. Bandung: PT Siygma Esamedia Arkanleema.
- Kim, Min Seong, et al . 2016. Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 29 No. 12, 2017 pp. 3044-3062 © Emerald Publishing Limited 0959-6119 DOI 10.1108/IJCHM-06-2016-0319*
- Kuncoro, Mudrajad. 2004. *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta; UPP AMP YKPN
- Lee, Kihyun and Yeon Jo Chae. 2017. LMX Differentiation, Diversity, and Group Performance: Evidence for Curvilinear and Interaction Effects. *Career Development International.*
- Lensufile, Tikno. 2010. *Leadership untuk Professional dan Mahasiswa*. Jakarta: ESENSI

- Liao, Shu sien, et al. 2016. LMX and employee satisfaction: mediating effect of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal Vol. 38 No. 3*, © Emerald Publishing Limited 0143-7739 DOI 10.1108/LODJ-12-2015-0275
- Lo May-Chiun, et at 2015. Examining the Effects of Leadership, Market Orientation and Leader Member Exchange (LMX) on Organisational Performance. 4Universiti Malaysia Sarawak. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Rineka Cipta
-, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
-, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Cetakan Ke-9). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
-, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Cetakan Ke-9). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2009. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat
- Mirna Matic, et al. 2017. The Role Of Psychological Ownership In The Relationship Between Leader-Member Exchange And Job Satisfaction. *TPM Vol. 24, No. 4, December 2017 – 557-569 – doi:10.4473/TPM24.4.6 Cises Green Open Access under CC BY-NC-ND 4.0 International License*
- Morrow, et al 2005. The role of leader- member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*.
- Mulyadi dan Rivai 2009 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta cetakan kesembilan.
- Nas, Saira. 2019. Role of Work Engagement and Job Performance in an LMX Environment. *Market Forces College of Management Sciences. Volume 14, Issue 2*
- Prisetyaddi, Amiruddin. 2013. Pengaruh Luader Member Exchange Terhadap Komitmen Organisasi Pada PTMIDIAN KARYA PASURUHAN. Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Malang.
- Robbins, S. P., & Judge. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empa
-, 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empa
- Robbins, P. Stephen. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. (Edisi Kelima,) diterjemahkan oleh Halida, S.E dan Dewi Sartika, S.S. Erlangga; Jakarta
- Santoso, Singgih, dan Fandy Tjiptono. 2002. *Riset Pemasaran Konsep Aplikasinya dengan SPSS*. Jakarta: PT Elex Media Computindo Kelompok Gramedia.
- Sari, Rindiantika O & heru Susilo, 2018, Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening (studi pada karyawan PTPN X – unit usaha pabrik gula amodjopanggung tulungagung. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 64. No 1. administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id.
- Siddique, M Muhammad, et al 2019. Linking Authoritarian Leadership To Employee Organizational Embeddedness, LMX And Performance In A

- High-Power Distance Culture: A Mediation-Moderated Analysis. *Journal of Strategy and Management* © Emerald Publishing Limited 1755-425X DOI 10.1108/JSMA-10-
- Srivastava, Anugamini Priya and Rajib Lochan Dhar. 2015. Impact of leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances The mediating role of organisational commitment. *Department of Management Studies, Indian Institute of Technology Roorkee, Roorkee, India.*
- Sugiyono. 2010. *Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Bandung; Alfabeta.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Vivin Maharani. 2013. *Metode Penelitian Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Suryani dan Hendryadi. 2015. *Metode Riset Kuantitatif (Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam)*. Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP
- Susilo Martoyo. 2007 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFYogyakarta
- Taqiuddin, Hanif, dkk. 2018. Pengaruh leader member exchange dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan teladan prima group kota samarinda.
- Truckenbrodt, Y. B. 2000. The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior, *Acquistion Review Quarterly*
- Veithzal Rivai. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Wijanto, E. A., & Sutanto, E. M. 2013. Pengaruh leader member exchange terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasional karyawan departemen penjualan pada pt. x. *Agora*, 1(1), 1–10
- Yuki, Gary. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Edisi Ke-5). Jakarta: PT. Rineka Cipta

LAMPIRAN

Lampiran 1

Kuisisioner Penelitian

Pengaruh Peran Leader Member Exchange (LMX), Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Di PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang

.

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

Keterangan:

STS = Sangat tidak setuju

TS = Tidak setuju

N = Netral

S = Setuju

SS = Sangat setuju

Kuisisioner *Leader Member Exchange* (LMX)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya sangat terkesan dengan pengetahuan atasan/bawahan saya mengenai pekerjaannya					
2	Saya mengagumi keahlian professional atasan /bawahan saya					
3	Saya menghormati pengetahuan atasan/bawahan saya dan kompetensi dalam pekerjaan					
4.	Atasan/bawahan saya akan membela saya sekiranya ada yang “menyerang: saya					
5	Atasan/bawahan saya mempertahankan (membela) pekerjaan saya, meskipun itu pembelaan terhadap seorang yang lebih tinggi darinya					

6	Atasan/bawahan saya akan membela saya terhadap pihak lain dalam organisasi, jika saya membuat kesalahan dengan jujur					
7	Atasan/bawahan saya memiliki kemampuan untuk cepat akrab dengan orang lain termasuk anak buahnya sebagai teman					
8	Saya tidak keberatan bekerja dengan sangat keras untuk kepentingan pekerjaan saya					
9	Saya bersedia untuk melakukan usaha ekstra melebihi dari yang diwajibkan untuk memenuhi tujuan kerja yang diinginkan atasan saya					
10	Saya bersedia bekerja untuk atasan/bawahan saya melebihi apa yang diminta dalam uraian pekerjaan saya					

Indikator Kepuasan Kerja

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Pekerjaan saya sangat menarik					
2	Saya merasa senang dengan tingkat tanggungjawab dalam pekerjaan saya					
3	Pekerjaan ini sangat tepat buat saya, karena itu saya merasa sangat senang di sini					
4	Mengenai pekerjaan saya, saya telah menjadi begitu senang bekerja sejak pertama kali bekerja					
5	Gaji saya cukup, mengingat tanggung jawab yang saya pikul					
6	Jika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan.					

7	Saya menikmati bekerja dengan teman-teman disini					
8	Para manajer (supervisor) yang saya bekerja untuk mereka memberikan dukungan saya					
9	Orang-orang disini dapat bergaul dengan baik satu sama lain					
10	Organisasi ini dikwlola dengan baik					

Kuisiener Kinerja Karyawan

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan					
2	Kuantitas kerja yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan anda					
3	Kuantitas kerja saya sudah sesuai dengan standar kerja yang diharapkan perusahaan					
4	Selama bekerja, hasil pekerjaan saya lebih baik bila dibandingkan dengan waktu yang lalu					
5	Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan seperti yang ditetapkan oleh perusahaan					
6	Hasil kinerja saya terkadang mmelebihi target yang diberikan oleh perusahaan					
7	Target pekerjaan dan tugas dari perusahaan dapat saya penuhi denga baik dan benar					
8	Saya merasa dapat memenuhi dengan banyaknya beban pekerjaan yang ditetapkan					

9	Saya mampu dan memahami tugas-tugas rutin yang saya kerjakan setiap harinya di perusahaan					
10	Saya meminta petunjuk dalam penyelesaian pekerjaan					

Lampiran 2

Data Kuisisioner

Leader Member Exchange											Skor nilai
No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	
1	1	3	4	2	5	4	4	5	4	4	36
2	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	45
3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	42
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42
5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	41
6	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	43
7	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	38
8	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	44
9	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	42
10	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5	41
11	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	43
12	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	44
13	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	43
14	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	41
15	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	41
16	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	41
17	4	4	5	4	4	4	4	5	4	2	40
18	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	43
19	3	5	4	4	4	4	4	3	3	4	38
20	4	4	1	1	4	4	5	3	4	4	34
21	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	45
22	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	42
23	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	43
24	4	3	3	4	4	4	1	5	4	5	37
25	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	40
26	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	40
27	3	4	5	3	3	5	4	2	2	4	35

28	2	3	4	5	2	2	5	4	4	4	35
29	5	4	5	3	3	2	5	5	4	5	41
30	3	3	3	4	4	4	5	4	4	5	39
31	5	4	5	4	4	3	3	2	4	5	39
32	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	35
33	5	4	5	4	3	4	2	3	3	4	37
34	2	4	5	5	5	4	4	3	2	5	39
35	5	5	3	3	5	3	3	5	5	3	40
36	4	4	5	3	2	5	4	4	5	4	40
37	2	4	5	4	4	4	5	2	3	3	36
38	3	3	2	5	5	5	4	4	5	4	40
39	5	5	4	2	3	3	5	5	4	5	41
40	5	4	2	5	5	4	5	2	3	5	40
41	5	4	2	5	5	4	5	2	3	5	40
42	4	4	4	5	5	5	5	5	2	4	43
43	2	2	3	5	5	5	4	2	3	5	36
44	5	5	2	4	4	4	3	5	2	4	38
45	4	5	5	2	3	3	5	5	5	5	42
46	5	5	4	4	2	3	3	5	5	5	41
47	3	4	4	5	5	3	5	3	5	5	42
48	4	4	4	5	2	5	5	3	3	3	38
49	5	5	2	3	5	5	3	3	4	5	40
50	4	2	3	5	5	4	4	4	4	4	39
51	3	4	4	5	2	4	5	5	3	4	39
52	4	4	4	5	5	3	5	5	4	3	42
53	4	3	3	2	5	5	4	4	5	5	40
54	3	3	4	4	5	5	4	5	5	5	43
55	5	5	5	4	4	5	5	4	3	3	43
56	5	4	4	3	2	5	4	4	3	5	39
57	3	4	5	3	3	4	4	3	5	5	39
58	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	44
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
61	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	43
62	4	4	5	3	4	5	4	4	3	3	39
63	4	5	5	3	4	3	5	3	3	3	38
64	4	4	4	3	3	2	5	5	2	4	36
65	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	42
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
67	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	37
68	4	4	4	3	3	4	3	5	5	4	39

69	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	34
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
71	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	36
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
73	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	37
74	4	5	5	3	3	3	5	4	4	3	39
75	4	4	4	3	3	2	5	4	4	4	37
76	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	39
77	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	35
78	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	35
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
80	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38
81	4	4	4	2	2	4	4	4	5	5	38
82	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	43
83	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
84	4	4	3	3	4	4	4	3	3	5	37
85	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	32
86	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	34
87	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	42
88	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	45
89	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	29
90	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	24
91	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	23
92	4	4	3	3	3	3	4	4	2	2	32
93	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31
94	3	3	4	3	3	3	5	3	3	2	32
95	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	32
96	4	3	4	3	3	3	4	2	2	2	30
97	4	3	4	3	3	3	4	2	2	2	30
98	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	28
99	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	32
100	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	27
101	3	3	4	3	3	3	5	3	3	2	32
102	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	32
103	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	33
104	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	25
105	3	3	4	3	3	3	5	3	3	2	32
106	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	27
107	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	27
108	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	27

kepuasan kerja										Skor Nilai
Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10	
4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	44
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
2	4	4	4	4	3	3	4	4	5	37
4	5	5	4	3	3	3	5	4	5	41
4	4	2	1	4	4	3	3	5	5	35
4	1	1	3	3	4	4	4	5	4	33
4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	40
1	3	3	4	4	4	5	4	4	5	37
3	4	4	5	5	5	4	1	4	4	39
4	5	4	4	5	1	4	4	4	3	38
4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	41
4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	41
1	4	2	5	5	5	4	4	4	3	37
1	1	3	3	3	5	4	4	4	3	31
1	1	3	3	3	5	4	4	4	4	32
4	4	1	3	3	4	4	4	1	3	31
3	5	5	1	4	3	5	5	5	5	41
5	4	5	4	4	3	5	4	4	4	42
4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	42
5	1	5	3	3	5	4	4	4	5	39
5	5	5	1	1	3	5	4	4	5	38
5	3	3	3	1	5	4	4	5	4	37
5	4	4	4	4	4	3	4	4	1	37
3	5	2	4	4	5	4	3	4	5	39
3	5	4	4	3	4	4	4	5	5	41
3	5	4	5	2	5	4	4	2	5	39
5	5	5	4	4	4	2	5	4	4	42
3	3	4	5	2	4	5	5	4	5	40
5	2	3	5	4	4	4	2	3	3	35
4	5	2	5	5	5	4	5	2	4	41
2	4	5	2	4	4	5	2	5	5	38
5	2	5	5	2	4	4	5	5	5	42
4	4	4	4	4	5	5	5	2	5	42
4	4	3	5	2	5	5	2	4	4	38
5	5	2	5	2	3	3	5	5	5	40
4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	43
3	4	3	5	5	4	3	4	5	4	40
5	4	5	2	5	4	4	2	5	4	40

5	4	5	2	5	4	4	2	5	4	40
4	4	4	3	5	5	3	5	4	4	41
5	5	4	3	5	4	5	2	5	4	42
3	3	5	4	4	4	2	5	5	5	40
5	4	4	4	3	2	3	5	5	3	38
3	3	3	5	5	4	2	5	4	4	38
4	4	5	5	3	5	2	3	3	5	39
5	4	4	5	5	3	3	5	4	4	42
4	4	4	2	4	4	4	3	3	5	37
5	5	5	4	3	5	3	4	4	5	43
4	4	4	5	3	5	4	4	5	5	43
5	5	4	4	2	3	4	4	5	4	40
4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	45
5	3	5	5	4	3	2	5	4	4	40
3	4	4	4	4	2	5	5	5	5	41
3	3	4	4	4	5	5	2	1	3	34
5	5	5	4	4	3	2	4	4	4	40
4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	45
5	5	2	4	4	4	5	5	3	3	40
5	5	4	4	3	5	4	5	5	4	44
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	43
5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	44
4	4	4	4	3	3	5	5	4	5	41
4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	34
4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	38
4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	44
5	4	4	4	3	5	5	4	5	4	43
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	38
5	5	4	4	2	5	4	4	3	4	40
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	38
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38
5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	44
5	5	4	5	3	3	5	4	4	4	42
4	4	5	5	4	3	5	4	4	4	42
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39

4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	37
4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	40
5	5	4	5	3	3	5	4	5	4	43
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	3	3	4	4	4	3	4	4	3	37
3	3	3	4	4	3	3	4	5	4	36
4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	35
5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	40
5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	44
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	36
4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	33
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	34
4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	35
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	35
4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	36
4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	34
3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	34
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31
4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	33
4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	34
4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	35
4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	34
4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	33
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	32
4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	33
4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	34
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38

Kinerja Karyawan										Skor Nilai
Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	
4	4	4	5	5	4	4	5	3	5	43
5	3	1	3	3	3	4	5	5	4	36
5	4	5	5	4	3	3	3	5	5	42
5	3	3	3	5	4	4	4	4	5	40
5	4	4	3	3	5	5	4	4	4	41
5	4	4	5	5	4	4	5	3	3	42
5	4	4	5	4	5	4	3	3	3	40
5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	45
5	3	3	3	4	4	4	4	4	5	39

5	3	3	5	5	5	4	3	3	3	39
5	4	4	4	3	3	3	5	5	4	40
5	3	3	4	4	3	1	3	1	3	30
1	5	5	5	4	4	1	3	3	3	34
4	4	4	4	5	5	5	1	1	3	36
5	5	4	4	4	4	4	5	3	3	41
5	3	4	4	4	5	1	5	5	5	41
3	3	4	5	4	4	1	5	5	5	39
5	4	5	5	4	4	3	3	3	5	41
4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	44
5	1	3	3	3	3	1	5	5	4	33
4	4	4	4	5	3	3	3	1	5	36
2	5	1	3	3	3	5	5	5	4	36
5	4	4	4	4	5	3	1	5	5	40
4	5	3	3	3	4	4	1	5	5	37
3	4	4	2	1	3	3	5	5	5	35
4	5	4	4	5	5	4	2	4	5	42
5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	45
2	2	4	5	5	5	4	4	4	4	39
3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	35
4	4	4	3	5	5	2	4	4	4	39
5	4	4	5	5	4	4	2	2	3	38
3	3	2	2	3	4	4	5	4	4	34
5	4	4	5	4	3	4	5	2	4	40
4	5	2	5	4	5	3	3	5	4	40
3	4	3	4	3	3	5	5	5	5	40
4	4	4	4	4	2	3	3	5	5	38
5	5	5	2	5	4	5	5	3	4	43
4	4	2	4	5	4	3	5	4	4	39
4	5	2	4	4	4	4	2	4	4	37
4	4	3	3	4	5	3	3	5	4	38
5	4	5	4	3	5	4	2	5	3	40
4	4	4	3	5	3	5	5	3	3	39
3	3	5	5	5	2	3	3	5	4	38
4	4	3	3	5	5	4	4	2	4	38
5	5	4	4	2	5	3	3	5	4	40
4	5	5	3	4	4	4	3	3	3	38
5	5	2	2	4	5	3	3	4	4	37
4	5	2	4	4	5	5	5	4	4	42
2	4	5	2	4	4	4	4	4	4	37
5	4	5	5	4	2	5	2	4	4	40

4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	40
2	3	3	4	5	5	4	4	4	4	38
3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	43
4	4	2	5	5	5	4	5	5	5	44
5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	45
5	5	5	4	4	4	3	3	5	5	43
4	4	4	4	5	5	3	3	2	5	39
5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	46
5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	47
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38
4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	35
3	3	3	3	4	4	5	4	4	5	38
4	4	4	4	5	3	4	1	5	5	39
3	4	3	3	3	2	4	4	4	4	34
3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	37
3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	37
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
2	4	2	4	3	2	4	4	4	4	33
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38
3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	35
4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	37
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	38
3	4	4	4	3	3	3	3	5	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	36
3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	33
3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	34
4	4	4	3	4	3	4	4	3	5	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	35
4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	45

3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	31
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38
4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	37
5	4	4	3	5	3	4	5	4	4	41
4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	36
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	31
4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	33
5	4	4	3	5	3	4	5	4	4	41
4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	33
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	31
4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	33
4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	35
4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	33
5	4	4	3	5	3	4	5	4	4	41
4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	37

Lampiran 3
Karakteristik Responden

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	53	49.1	49.1	49.1
	Perempuan	55	50.9	50.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMP	7	6.5	6.5	6.5
	SMA	41	38.0	38.0	44.4
	S1	55	50.9	50.9	95.4
	S2	5	4.6	4.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 20	1	.9	.9	.9
	21-30	20	18.5	18.5	19.4
	31-40	36	33.3	33.3	52.8
	41-50	39	36.1	36.1	88.9
	> 50	12	11.1	11.1	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Lampiran 4

Deskripsi Variabel LMX

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	.9	.9	.9
	tidak setuju	6	5.6	5.6	6.5
	netral	23	21.3	21.3	27.8
	setuju	59	54.6	54.6	82.4
	sangat setuju	19	17.6	17.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	4	3.7	3.7	3.7
	netral	28	25.9	25.9	29.6
	setuju	57	52.8	52.8	82.4
	sangat setuju	19	17.6	17.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	.9	.9	.9
	tidak setuju	6	5.6	5.6	6.5
	netral	20	18.5	18.5	25.0
	setuju	59	54.6	54.6	79.6
	sangat setuju	22	20.4	20.4	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	.9	.9	.9
	tidak setuju	15	13.9	13.9	14.8
	netral	35	32.4	32.4	47.2
	setuju	37	34.3	34.3	81.5
	sangat setuju	20	18.5	18.5	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	16	14.8	14.8	14.8
	netral	35	32.4	32.4	47.2
	setuju	33	30.6	30.6	77.8
	sangat setuju	24	22.2	22.2	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	7	6.5	6.5	6.5
	netral	34	31.5	31.5	38.0
	setuju	44	40.7	40.7	78.7
	sangat setuju	23	21.3	21.3	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	.9	.9	.9
	tidak setuju	3	2.8	2.8	3.7
	netral	16	14.8	14.8	18.5
	setuju	54	50.0	50.0	68.5
	sangat setuju	34	31.5	31.5	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	14	13.0	13.0	13.0
	netral	25	23.1	23.1	36.1
	setuju	43	39.8	39.8	75.9
	sangat setuju	26	24.1	24.1	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	16	14.8	14.8	14.8
	netral	25	23.1	23.1	38.0
	setuju	48	44.4	44.4	82.4
	sangat setuju	19	17.6	17.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	9	8.3	8.3	8.3
	netral	27	25.0	25.0	33.3
	setuju	45	41.7	41.7	75.0
	sangat setuju	27	25.0	25.0	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Kepuasan Kerja

Z1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	4	3.7	3.7	3.7
tidak setuju	2	1.9	1.9	5.6
netral	16	14.8	14.8	20.4
setuju	57	52.8	52.8	73.1
sangat setuju	29	26.9	26.9	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Z1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	4	3.7	3.7	3.7
tidak setuju	2	1.9	1.9	5.6
netral	22	20.4	20.4	25.9
setuju	57	52.8	52.8	78.7
sangat setuju	23	21.3	21.3	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Z1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	2	1.9	1.9	1.9
tidak setuju	6	5.6	5.6	7.4
netral	26	24.1	24.1	31.5
setuju	51	47.2	47.2	78.7
sangat setuju	23	21.3	21.3	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Z1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	3	2.8	2.8	2.8
	tidak setuju	4	3.7	3.7	6.5
	netral	24	22.2	22.2	28.7
	setuju	49	45.4	45.4	74.1
	sangat setuju	28	25.9	25.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Z1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	1.9	1.9	1.9
	tidak setuju	7	6.5	6.5	8.3
	netral	40	37.0	37.0	45.4
	setuju	45	41.7	41.7	87.0
	sangat setuju	14	13.0	13.0	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Z1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	.9	.9	.9
	tidak setuju	2	1.9	1.9	2.8
	netral	45	41.7	41.7	44.4
	setuju	38	35.2	35.2	79.6
	sangat setuju	22	20.4	20.4	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Z1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	6	5.6	5.6	5.6
netral	26	24.1	24.1	29.6
setuju	54	50.0	50.0	79.6
sangat setuju	22	20.4	20.4	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Z1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	1	.9	.9	.9
tidak setuju	7	6.5	6.5	7.4
netral	20	18.5	18.5	25.9
setuju	59	54.6	54.6	80.6
sangat setuju	21	19.4	19.4	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Z1.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	2	1.9	1.9	1.9
tidak setuju	3	2.8	2.8	4.6
netral	16	14.8	14.8	19.4
setuju	55	50.9	50.9	70.4
sangat setuju	32	29.6	29.6	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Z1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	.9	.9	.9
	netral	17	15.7	15.7	16.7
	setuju	57	52.8	52.8	69.4
	sangat setuju	33	30.6	30.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Kinweja Karyawan

Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	.9	.9	.9
	tidak setuju	5	4.6	4.6	5.6
	netral	20	18.5	18.5	24.1
	setuju	50	46.3	46.3	70.4
	sangat setuju	32	29.6	29.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	.9	.9	.9
	tidak setuju	1	.9	.9	1.9
	netral	25	23.1	23.1	25.0
	setuju	64	59.3	59.3	84.3
	sangat setuju	17	15.7	15.7	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	1.9	1.9	1.9
	tidak setuju	8	7.4	7.4	9.3
	netral	26	24.1	24.1	33.3
	setuju	57	52.8	52.8	86.1
	sangat setuju	15	13.9	13.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	5	4.6	4.6	4.6
	netral	34	31.5	31.5	36.1
	setuju	51	47.2	47.2	83.3
	sangat setuju	18	16.7	16.7	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Y1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	.9	.9	.9
	tidak setuju	1	.9	.9	1.9
	netral	26	24.1	24.1	25.9
	setuju	54	50.0	50.0	75.9
	sangat setuju	26	24.1	24.1	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Y1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	5	4.6	4.6	4.6
netral	44	40.7	40.7	45.4
setuju	35	32.4	32.4	77.8
sangat setuju	24	22.2	22.2	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Y1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	5	4.6	4.6	4.6
tidak setuju	1	.9	.9	5.6
netral	26	24.1	24.1	29.6
setuju	59	54.6	54.6	84.3
sangat setuju	17	15.7	15.7	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Y1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	4	3.7	3.7	3.7
tidak setuju	6	5.6	5.6	9.3
netral	35	32.4	32.4	41.7
setuju	34	31.5	31.5	73.1
sangat setuju	29	26.9	26.9	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Y1.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	3	2.8	2.8	2.8
tidak setuju	4	3.7	3.7	6.5
netral	21	19.4	19.4	25.9
setuju	54	50.0	50.0	75.9
sangat setuju	26	24.1	24.1	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Y1.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid netral	19	17.6	17.6	17.6
setuju	62	57.4	57.4	75.0
sangat setuju	27	25.0	25.0	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Lampiran 5
Uji Validitas LMX

Correlations

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X
X1.1 Pearson Correlation	1	.624**	.134	.123	.154	.181	.093	.322**	.332**	.302**	.550**
Sig. (2-tailed)		.000	.167	.204	.111	.062	.340	.001	.000	.001	.000
N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
X1.2 Pearson Correlation	.624**	1	.390**	.196*	.153	.203*	.252**	.408**	.371**	.306**	.654**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.042	.114	.035	.008	.000	.000	.001	.000
N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
X1.3 Pearson Correlation	.134	.390**	1	.164	-.081	.039	.238*	.219*	.245*	.035	.395**
Sig. (2-tailed)	.167	.000		.090	.402	.687	.013	.023	.011	.716	.000
N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
X1.4 Pearson Correlation	.123	.196*	.164	1	.526**	.365**	.247**	.168	.194*	.265**	.587**
Sig. (2-tailed)	.204	.042	.090		.000	.000	.010	.083	.044	.006	.000
N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
X1.5 Pearson Correlation	.154	.153	-.081	.526**	1	.492**	.215*	.158	.288**	.321**	.589**
Sig. (2-tailed)	.111	.114	.402	.000		.000	.025	.103	.002	.001	.000
N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
X1.6 Pearson Correlation	.181	.203*	.039	.365**	.492**	1	.122	.154	.256**	.275**	.546**

	Sig. (2-tailed)	.062	.035	.687	.000	.000		.209	.111	.007	.004	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
X1.7	Pearson Correlation	.093	.252**	.238*	.247**	.215*	.122	1	.229*	.223*	.096	.462**
	Sig. (2-tailed)	.340	.008	.013	.010	.025	.209		.017	.020	.323	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
X1.8	Pearson Correlation	.322**	.408**	.219*	.168	.158	.154	.229*	1	.560**	.316**	.623**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.023	.083	.103	.111	.017		.000	.001	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
X1.9	Pearson Correlation	.332**	.371**	.245*	.194*	.288**	.256**	.223*	.560**	1	.525**	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.011	.044	.002	.007	.020	.000		.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
X1.10	Pearson Correlation	.302**	.306**	.035	.265**	.321**	.275**	.096	.316**	.525**	1	.609**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.716	.006	.001	.004	.323	.001	.000		.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
X	Pearson Correlation	.550**	.654**	.395**	.587**	.589**	.546**	.462**	.623**	.705**	.609**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Kepuasan Kerja

Correlations

		Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10	Z
Z1.1	Pearson Correlation	1	.325**	.255**	.073	-.122	-.120	-.018	.068	.085	-.093	.384**
	Sig. (2-tailed)		.001	.008	.454	.210	.217	.850	.486	.379	.339	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Z1.2	Pearson Correlation	.325**	1	.254**	.158	.043	-.113	.151	.133	.043	.181	.549**
	Sig. (2-tailed)	.001		.008	.104	.657	.244	.118	.170	.657	.060	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Z1.3	Pearson Correlation	.255**	.254**	1	.083	.037	-.084	.076	.085	.253**	.234*	.549**
	Sig. (2-tailed)	.008	.008		.394	.707	.386	.436	.382	.008	.015	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Z1.4	Pearson Correlation	.073	.158	.083	1	.109	.112	.013	.263**	-.018	.035	.471**
	Sig. (2-tailed)	.454	.104	.394		.261	.250	.891	.006	.855	.719	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Z1.5	Pearson Correlation	-.122	.043	.037	.109	1	.028	-.064	-.113	.085	-.095	.231*
	Sig. (2-tailed)	.210	.657	.707	.261		.770	.508	.244	.383	.328	.016
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Z1.6	Pearson Correlation	-.120	-.113	-.084	.112	.028	1	.159	-.098	-.090	.100	.207*

	Sig. (2-tailed)	.217	.244	.386	.250	.770		.100	.311	.356	.302	.031
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Z1.7	Pearson Correlation	-.018	.151	.076	.013	-.064	.159	1	-.033	.090	.157	.357**
	Sig. (2-tailed)	.850	.118	.436	.891	.508	.100		.737	.357	.105	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Z1.8	Pearson Correlation	.068	.133	.085	.263**	-.113	-.098	-.033	1	.203*	.135	.403**
	Sig. (2-tailed)	.486	.170	.382	.006	.244	.311	.737		.035	.162	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Z1.9	Pearson Correlation	.085	.043	.253**	-.018	.085	-.090	.090	.203*	1	.277**	.464**
	Sig. (2-tailed)	.379	.657	.008	.855	.383	.356	.357	.035		.004	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Z1.10	Pearson Correlation	-.093	.181	.234*	.035	-.095	.100	.157	.135	.277**	1	.438**
	Sig. (2-tailed)	.339	.060	.015	.719	.328	.302	.105	.162	.004		.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Z	Pearson Correlation	.384**	.549**	.549**	.471**	.231*	.207*	.357**	.403**	.464**	.438**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.016	.031	.000	.000	.000	.000	
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Kinerja Karyawan

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y
Y1.1	Pearson Correlation	1	.181	.194*	.079	.193*	.196*	.081	.080	-.037	.166	.489**
	Sig. (2-tailed)		.061	.044	.417	.046	.042	.404	.412	.706	.086	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Y1.2	Pearson Correlation	.181	1	.229*	.116	.092	.221*	.249**	.005	.081	.141	.498**
	Sig. (2-tailed)	.061		.017	.232	.345	.022	.009	.959	.406	.144	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Y1.3	Pearson Correlation	.194*	.229*	1	.316**	.228*	.048	.013	-.033	-.031	.073	.458**
	Sig. (2-tailed)	.044	.017		.001	.018	.624	.896	.737	.746	.451	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Y1.4	Pearson Correlation	.079	.116	.316**	1	.319**	.218*	-.043	-.071	-.012	.054	.429**
	Sig. (2-tailed)	.417	.232	.001		.001	.023	.656	.463	.905	.582	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Y1.5	Pearson Correlation	.193*	.092	.228*	.319**	1	.301**	.091	.042	-.258**	.062	.454**
	Sig. (2-tailed)	.046	.345	.018	.001		.002	.348	.668	.007	.523	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Y1.6	Pearson Correlation	.196*	.221*	.048	.218*	.301**	1	.082	-.014	.020	.103	.490**

	Sig. (2-tailed)	.042	.022	.624	.023	.002		.399	.887	.839	.287	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Y1.7	Pearson Correlation	.081	.249**	.013	-.043	.091	.082	1	.158	-.045	.047	.390**
	Sig. (2-tailed)	.404	.009	.896	.656	.348	.399		.101	.647	.630	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Y1.8	Pearson Correlation	.080	.005	-.033	-.071	.042	-.014	.158	1	.184	.141	.399**
	Sig. (2-tailed)	.412	.959	.737	.463	.668	.887	.101		.056	.145	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Y1.9	Pearson Correlation	-.037	.081	-.031	-.012	-.258**	.020	-.045	.184	1	.376**	.306**
	Sig. (2-tailed)	.706	.406	.746	.905	.007	.839	.647	.056		.000	.001
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Y1.10	Pearson Correlation	.166	.141	.073	.054	.062	.103	.047	.141	.376**	1	.460**
	Sig. (2-tailed)	.086	.144	.451	.582	.523	.287	.630	.145	.000		.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Y	Pearson Correlation	.489**	.498**	.458**	.429**	.454**	.490**	.390**	.399**	.306**	.460**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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



Uji Reliabilitas

LMX

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.772	10

Kepuasan Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.438	10

Kinerja Karyawan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.512	10

Lampiran 6

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

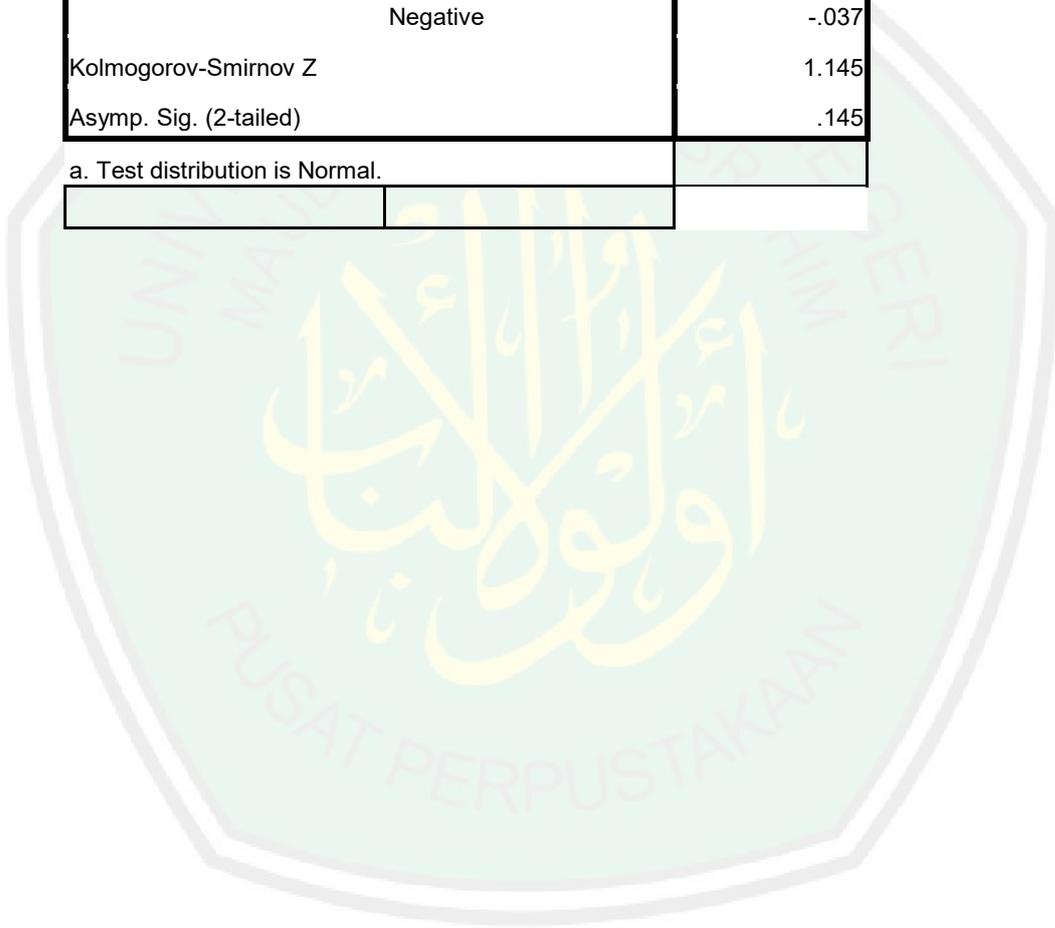
		Unstandardized Residual
N		108
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.13582384
Most Extreme Differences	Absolute	.065
	Positive	.032
	Negative	-.065
Kolmogorov-Smirnov Z		.676
Asymp. Sig. (2-tailed)		.750
a. Test distribution is Normal.		

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		108
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.43461865
Most Extreme Differences	Absolute	.079
	Positive	.079
	Negative	-.037
Kolmogorov-Smirnov Z		.818
Asymp. Sig. (2-tailed)		.515
a. Test distribution is Normal.		

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		108
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.34808275
Most Extreme Differences	Absolute	.110
	Positive	.110
	Negative	-.037
Kolmogorov-Smirnov Z		1.145
Asymp. Sig. (2-tailed)		.145
a. Test distribution is Normal.		



Uji Linieritas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan * LMX	Between Groups	(Combined)	495.376	22	22.517	2.091	.009
		Linearity	148.430	1	148.430	13.784	.000
		Deviation from Linearity	346.946	21	16.521	1.534	.087
	Within Groups		915.291	85	10.768		
	Total		1410.667	107			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan * LMX	Between Groups	(Combined)	605.910	22	27.541	4.012	.000
		Linearity	129.410	1	129.410	18.851	.000
		Deviation from Linearity	476.500	21	22.690	3.305	.000
	Within Groups		583.525	85	6.865		
	Total		1189.435	107			

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan * kepuasan Kerja	192.792	15	12.853	.971	.492
	100.520	1	100.520	7.593	.007
	92.272	14	6.591	.498	.929
Within Groups	1217.874	92	13.238		
Total	1410.667	107			

Lampiran 7

Analisis Jalur

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.443 ^a	.197	.189	3.151

a. Predictors: (Constant), LMX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.155	2.282		11.899	.000
	LMX	.305	.060	.443	5.093	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.387 ^a	.150	.134	3.380

a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja, LMX

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.063	3.742		6.164	.000
	LMX	.157	.072	.220	2.191	.031
	Kepuasan kerja	.244	.104	.235	2.345	.021

a. Dependent Variable: kinerja karyawan



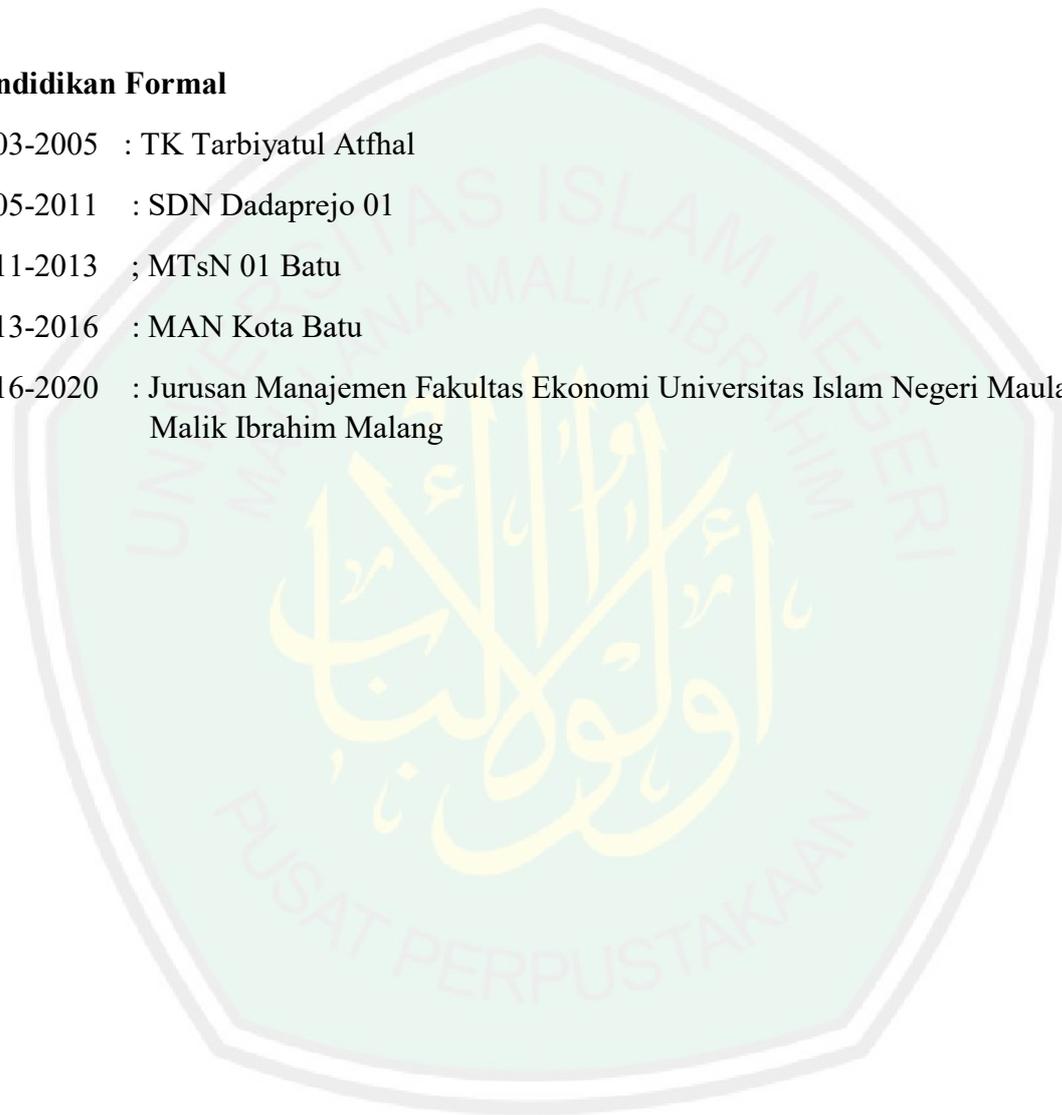
Lampiran 9

BIODATA PENELITI

Nama : Ratna Mitasari
Alamat : Areng-Areng, Junrejo. Kota Batu
Telepon : 081231527049
Email : ratna.3198@gmail.com

Pendidikan Formal

2003-2005 : TK Tarbiyatul Atfhal
2005-2011 : SDN Dadaprejo 01
2011-2013 ; MTsN 01 Batu
2013-2016 : MAN Kota Batu
2016-2020 : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang





**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI**

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Zuraidah, S.E., M.SA.
NIP : 19761210 200912 2 001
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Ratna Mitasari
NIM : 16510038
Handphone : 081231527049
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Email : ratna.3198@gmail.com
Judul Skripsi : Pengaruh Peran *Leader Member Exchange* (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Di PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
15%	15%	2%	11%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 24 April 2020
UP2M

**Zuraidah, S.E., M.SA
NIP. 19761210 200912 2 001**

Lampiran 11

pengaruh leader member exchange (lmx) terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi PT BPR Artha Kanjuruhan Pemkab Malang

ORIGINALITY REPORT

15%

SIMILARITY INDEX

15%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

11%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES



etheses.uin-malang.ac.id

Internet Source

11%



artha-kanjuruhan.malangkab.go.id

Internet Source

1%



aamkoplak.blogspot.com

Internet Source

1%



www.docstoc.com

Internet Source

1%



tafsirweb.com

Internet Source

1%



repositori.uin-alauddin.ac.id

Internet Source

1%



studentjournal.petra.ac.id

Internet Source

1%

Exclude quotes Off

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography Off

