

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP KEPUASAN KERJA
PADA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN SOLOK DENGAN *PERCEIVED
ORGANIZATIONAL SUPPORT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



Oleh:

THESA KURNIA
2014/14059110

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2019**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

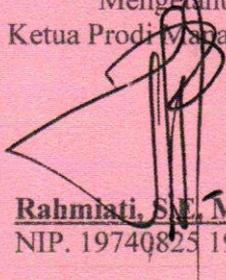
**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP
KEPUASAN KERJA PADA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN
SOLOK DENGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

NAMA : THESA KURNIA
NIM/TM : 14059110/2014
JURUSAN : MANAJEMEN
KEAHLIAN : SUMBER DAYA MANUSIA
FAKULTAS : EKONOMI

Padang, Agustus 2019

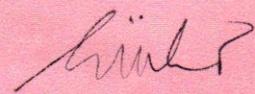
Disetujui Oleh :

Mengetahui,
Ketua Prodi Manajemen



Rahmiati, SE, M.Sc
NIP. 19740825 199802 2 001

Pembimbing



Rini Sarianti, SE, M.Si
NIP. 19650306 199001 2 001

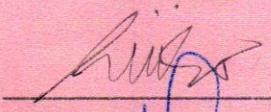
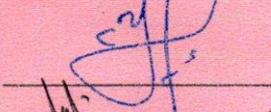
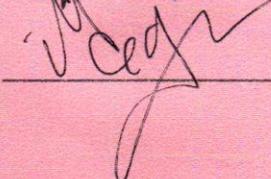
HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP
KEPUASAN KERJA PADA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN
SOLOK DENGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

NAMA : THESA KURNIA
NIM/TM : 14059110/2014
JURUSAN : MANAJEMEN
KEAHLIAN : SUMBER DAYA MANUSIA
FAKULTAS : EKONOMI

Dinyatakan Lulus Setelah Diuji di Depan Tim Penguji Skripsi
Jurusan Manajemen S-1
Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang

Padang, Agustus 2019

Nama	Tim Penguji	Tanda Tangan
Rini Sarianti., SE. M.Si	Ketua	
Chichi Andriani., SE. MM	Anggota	
Mega Asri Zona., SE. M.Sc	Anggota	

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Thesa Kurnia
NIM/ TM : 14059110/2014
Tempat / Tanggal Lahir : Sumani / 11 November 1995
Jurusan : Manajemen
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Perumnas Halaban Tahap 1 blok D.1, Solok
No. Hp/Telephone : 081240684195
Judul Skripsi : Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kepuasan Kerja Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Solok Dengan *Perceived Organizational Support* Sebagai Variabel Mediasi

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis/skripsi ini adalah hasil dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (sarjana) baik di UNP maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis/skripsi ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Pada karya tulis/skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain kecuali tertulis dengan jelas di cantumkan pada daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini Sah apabila telah ditandatangani Asli oleh tim pembimbing, tim penguji dan ketua Jurusan.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran di dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Padang, Agustus 2019

Penulis



Thesa Kurnia
Thesa Kurnia
NIM. 14059110

ABSTRAK

Thesa Kurnia : **Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap**
(2014/14059110) **Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan**
Kabupaten Solok dengan *Perceived*
***Organizational Support* sebagai Variabel**
Mediasi

Dosen Pembimbing : **Rini Sarianti, SE, M.Si**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) Pengaruh *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja (2) Pengaruh *leader member exchange* terhadap *perceived organizational support* (3) Pengaruh *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja (4) Pengaruh *leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja dengan *Perceived Organizational Support* sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Solok yang berjumlah 48 orang. Teknik pengambilan sampel penelitian ini adalah teknik *total sampling* dengan total sampel berjumlah 48 orang. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis variabel mediasi dengan metode *causal step*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Solok (2) *Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived organizational support* pada Dinas Perhubungan Kabupaten Solok (3) *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Solok (4) *Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Solok dengan *Perceived Organizational Support* sebagai variabel mediasi.

Kata Kunci: **Kepuasan kerja, *leader member exchange* and *Perceived***
organizational support

KATA PENGANTAR



Puji Syukur dan Alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul: **“Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Solok dengan *Perceived Organizational Support* sebagai Variabel Mediasi ”.**

Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan studi Strata Satu pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Dalam penelitian dan penulisan skripsi ini Penulis banyak mendapatkan bantuan, dorongan, bimbingan dan petunjuk dari berbagai pihak. Untuk itu Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Rini Sarianti, S.E, M.Si selaku pembimbing yang telah membimbing Penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
2. Ibu Chichi Andriani, S.E, M.M selaku penguji 1 dan Ibu Mega Asri Zona selaku penguji 2 yang memberikan saran, masukan dan kritikan untuk membuat skripsi ini menjadi lebih baik.
3. Arief Maulana, S.E, M.M, selaku pembimbing akademik.
4. Bapak Prof. Dr. Idris M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
5. Ibu Rahmiati, S.E, M.Sc dan Bapak Gesit Thabrani, S.E, M.T selaku Ketua dan Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

6. Bapak Supan Weri Munandar, A.Md selaku tata usaha Jurusan Manajemen yang telah membantu dalam kelancaran proses administrasi.
7. Bapak dan Ibu Staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan ilmu dalam penulisan skripsi ini, serta kepada karyawan dan karyawan yang telah membantu di bidang administrasi.
8. Bapak dan Ibu Staf perpustakaan pusat dan ruang baca Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan penulis kemudahan dalam mendapatkan bahan bacaan.
9. Teristimewa Mobile Legend yang telah menyediakan wadah untuk ngebacot dan berkeluh kesah dengan player lain di Land Of Dawn sehingga penulis bisa melepaskan beban dan stress.
10. Teman-teman tercinta Sigit Pangestu, Niki Sofera, Abdi Kurniawan, Aji Om, Rizki Kurniadi, Putri Oktalia, Yaya Puspa, Indah Triandini Alwi, Yomi Yulia Fitri, dan Hevitara Wulandari yang telah memberikan semangat, dorongan serta kritikan yang membangun sehingga penulis menjadi termotivasi.
11. Rekan-rekan angkatan 2014 yang seperjuangan serta semua pihak yang tidak mungkin disebutkan namanya satu persatu.
12. Mama Maryusni, S.os dan Papa Bustanuddin, S.Pd tercinta, Uda Atma Yuniza Azam, Uni Suci Utari, dan Sutria Rizki, serta keluarga besar yang telah berkorban baik material maupun moril, dan memberikan motivasi serta mendoakan penulis demi terwujudnya cita-cita penulis.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan menjadi kebaikan dan diridhoi oleh Allah SWT. Penulis menyadari sepenuhnya hasil penelitian ini masih memiliki kekurangan dan jauh dari kesempurnaan baik dari sistematika penulisan maupun dari pemilihan kata yang digunakan. Untuk itu penulis mengharapkan kritik yang membangun demi kesempurnaan penelitian penulis yang lain di masa yang akan datang.

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat baik bagi kita semua. Atas perhatian dari semua pihak penulis mengucapkan terima kasih

Padang, Agustus 2019

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Batasan Masalah	9
D. Rumusan Masalah	9
E. Tujuan Penelitian	9
F. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	11
1. Kepuasan Kerja	11
a. Definisi Kepuasan Kerja.....	11
b. Teori Kepuasan Kerja	12
c. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	15
d. Dampak Kepuasan Kerja	16
e. Indikator Kepuasan Kerja.....	17
2. <i>Leader Member Exchange</i>	18
a. Pengertian <i>Leader Member Exchange</i>	18
b. Indikator <i>Leader Member Exchange</i>	21
c. Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kepuasan Kerja.....	22
d. Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap <i>Perceived Organizational Support</i>	23

3. <i>Perceived Organizational Support</i>	25
a. Pengertian <i>Perceived Organizational Support</i>	25
b. Indikator <i>Perceived Organizational Support</i>	27
c. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Kepuasan Karyawan	28
d. Teori Pertukaran Sosial.....	29
B. Penelitian Relevan.....	31
C. Kerangka Konseptual	33
D. Hipotesis Penelitian.....	34
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	36
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	36
C. Populasi dan Sampel	36
D. Jenis dan Sumber Data	37
E. Teknik Pengumpulan Data	38
F. Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional	39
G. Instrumen Penelitian.....	42
H. Uji Coba Instrumen Penelitian	43
I. Teknik Analisis Data	46
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	52
B. Hasil Penelitian	55
C. Pembahasan	78
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	86
B. Saran	87
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Penelitian Relevan.....	31
Tabel 2.	Daftar Jumlah Karyawan.....	37
Tabel 3.	Daftar skor jawaban	42
Tabel 4.	Variabel dan Indikator Penelitian	42
Tabel 5.	Hasil Uji Validitas	44
Tabel 6.	Hasil Uji Reliabilitas	45
Tabel 7.	Rentang Skala TCR.....	47
Tabel 8.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
Tabel 9.	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	56
Tabel 10.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	56
Tabel 11.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	57
Tabel 12.	Distribusi Frekuensi Indikator Kepuasan Kerja.....	59
Tabel 13.	Distribusi Frekuensi Indikator <i>Leader Member Exchange</i>	60
Tabel 14.	Distribusi Frekuensi Indikator <i>Perceived Organizational Support</i>	61
Tabel 15.	Hasil Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnof Test	63
Tabel 16.	Hasil Uji Multikolinearitas.....	64
Tabel 17.	Hasil Uji Linearitas	66
Tabel 18.	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap Kepuasan Kerja...	67
Tabel 19.	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap <i>Perceived Organizational Support</i>	69
Tabel 20.	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kepuasan Kerja dengan <i>Perceived Organizational Support</i> sebagai Variabel Pemediasi	71
Tabel 21.	Perhitungan Koefisien Variabel Tidak Langsung	75
Tabel 22.	Koefisien Regresi, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung, Pengaruh Total Tentang <i>Leader Member Exchange</i> , <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Kepuasan Karyawan	77
Tabel 23.	Interpretasi Hasil Penelitian	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Konseptual	34
Gambar 2. Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Kabupaten Solok	54
Gambar 3. Hasil Uji Heterokedastisitas	65

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Surat Permohonan Uji Coba Penelitian	93
Lampiran 2.	Surat Penerimaan Uji Coba Penelitian	94
Lampiran 3.	Surat Permohonan Penelitian	95
Lampiran 4.	Surat Penerimaan Penelitian	96
Lampiran 5.	Kuesioner Uji Coba Penelitian	97
Lampiran 6.	Tabulasi Data Uji Coba Instrumen	103
Lampiran 7.	Hasil Pengolahan dan Uji Coba Variabel Kepuasan Kerja.....	106
Lampiran 8.	Hasil Pengolahan dan Uji Coba Variabel <i>Leader Member Exchange</i>	107
Lampiran 9.	Hasil Pengolahan dan Uji Coba Variabel <i>Perceived Organizational Support</i>	108
Lampiran 10.	Kuesioner Penelitian	109
Lampiran 11.	Tabulasi Data Penelitian	115
Lampiran 12.	Profil Responden	118
Lampiran 13.	Data Frekuensi Variabel Penelitian	119
Lampiran 14.	Uji Normalitas	120
Lampiran 15.	Uji Multikolinearitas	121
Lampiran 16.	Uji Heterokedastisitas.....	122
Lampiran 17.	Uji Linearitas	123
Lampiran 18.	Hasil Analisis Regresi Variabel Mediasi	124

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi merupakan suatu kesatuan yang kompleks, yang terdiri dari pola aktivitas kerja sama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang dengan sekelompok orang untuk mencapai tujuan. Pada dasarnya suatu organisasi bertujuan untuk mendapatkan keuntungan yang optimal serta dapat mempertahankan hidup usaha yang dijalankan dalam jangka panjang. Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dalam organisasi adalah karyawan.

Karyawan dan organisasi merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan suatu perusahaan. Setiap karyawan perlu memiliki rasa kepuasan agar sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan memiliki loyalitas dan keinginan untuk berprestasi dan berkembang dalam perusahaan. Menurut Wibowo (2016:3) karyawan memainkan peran kunci atas keberhasilan organisasi. Seberapa baik seorang pemimpin mengelola organisasi serta karyawannya akan secara langsung mempengaruhi kepuasan individu, unit kerja, dan seluruh organisasi.

Kepuasan kerja karyawan sangat penting diperhatikan di perusahaan karena dapat menciptakan perilaku positif dalam diri karyawan yang berdampak pada meningkatnya semangat kerja. Dimana kepuasan kerja dapat dilihat dari adanya rasa senang dan cinta terhadap pekerjaan, sehingga dari sikap tersebut dapat memunculkan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan. Selain itu, kepuasan kerja karyawan juga berperan penting dalam

kemampuan perusahaan untuk menarik karyawan yang berkualitas dan meningkatkan kompetensi karyawan. Kepuasan kerja juga berfungsi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, menurunkan tingkat absensi dan meningkatkan loyalitas terutama bagi karyawan yang ahli atau professional yang perannya sangat besar dalam pengoperasian perusahaan.

Menurut Luthans (2006:243) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Kepuasan kerja karyawan sangat penting dalam menciptakan pola perilaku karyawan yang akan berdampak pada tindakan atau sikap karyawan dalam hal mencapai tujuan perusahaan. Dimana ketika karyawan merasa puas mereka akan berperilaku positif yang akan menguntungkan perusahaan. Dengan demikian kepuasan kerja berdampak positif bagi suatu perusahaan karena apabila karyawan merasa puas maka dia akan bekerja dengan maksimal sehingga tujuan perusahaan tercapai. Hal ini sejalan dengan Robbins dan Judge (2015:46) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja secara keseluruhan sangat baik dalam memprediksi perilaku karyawan seperti individu karyawan terlibat dalam pekerjaan atau termotivasi untuk kontribusi bagi perusahaan.

Dinas Perhubungan merupakan Dinas Daerah yang menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang perhubungan. Dinas Perhubungan mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang perhubungan berdasarkan asas otonomi, asas dekonsentrasi, dan tugas pembantuan. Dinas Perhubungan merupakan salah

satu organisasi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang kehadirannya sangat memberi warna terhadap pelayanan public. Pelayanan public yang merupakan pemberian layanan keperluan masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi tersebut sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Seiring dengan tuntutan kemajuan serta perkembangan peran dan fungsi pemerintahan di bidang pelayanan publik, maka untuk mengoptimalkan peran dan fungsi tersebut, pemerintah perlu membentuk susunan organisasi dan tata kerja dalam rangka untuk memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat. Hal ini perlu didukung oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, maka Dinas Perhubungan Kabupaten Solok perlu menghasilkan sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas agar bisa mewujudkan tujuan organisasi dengan hasil kerja yang optimal.

Untuk itu Dinas Perhubungan Kabupaten Solok harus meningkatkan kepuasan kerja karyawan untuk menunjang organisasi agar mampu lebih cepat bergerak sejalan dengan perkembangan zaman. Bagi Dinas Perhubungan Kabupaten Solok dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja akan dapat mengoptimalkan pelayanan kepada masyarakat pada akhirnya citra masyarakat kepada organisasi menjadi baik.

Dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan dengan beberapa karyawan di Dinas Perhubungan Kabupaten Solok tingkat kepuasan kerja karyawannya diduga masih rendah. Karyawan merasa kurang puas dengan

pekerjaan dan tanggung jawabnya tidak sesuai dengan posisi yang ditempatkan. Karyawan merasa bosan dengan pekerjaan yang mereka lakukan karena terkesan monoton tidak ada pembaharuan dalam pekerjaannya. Hubungan sesama karyawan kurang harmonis ini ditandai dengan kurangnya komunikasi dan pertukaran ide-ide antar sesama karyawan. Interaksi yang terlihat dari pimpinan dan bawahannya terjadi karena motif profesionalitas pekerjaan dan hubungannya terlihat formal.

Pekerja dengan kepuasan tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka berfikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas tugas. Pekerja dengan kepuasan kerja rendah mengalami perasaan negatif ketika mereka berfikir tentang pekerjaan mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas tugas (Wibowo,2014:132)

Sejalan dengan Robbins dan Judge (2015;46) yang mengatakan bahwa perusahaan dengan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif daripada perusahaan dengan karyawan yang kurang puas. Oleh karena itu pihak perusahaan tidak boleh mengabaikan hal ini karena kepuasan kerja karyawan berdampak langsung pada semangat kerja karyawan yang tentu saja juga mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan diantaranya adalah menurut (Allen, *et al*, 2003) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah *perceived organizational support* (POS) yang terdiri dari *participation in decision makin, fairness of reward, growth opportunity*. Sejalan dengan (Eisenberger *et al*, 1997) yang mengatakan bahwa *perceived*

organizational support. Sedangkan menurut (Volmer, *et al*, 2011) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah *leader member exchange* (LMX), dimana kepuasan kerja memiliki hubungan timbal balik dengan *leader member exchange*, Selanjutnya Erdogan dan Enders, (2007) mengemukakan bahwa *perceived organizational support* dan *leader member exchange* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Paaile dan Galois (2010), mengemukakan bahwa faktor *perceived organizational support* dan *trust* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh terhadap kepuasan kerja diantaranya Volmer (2011) yang menyatakan bahwa karyawan yang berada pada LMX tinggi dengan berbagai hak dan sumber daya dan pengalaman *socio-emotional* yang positif, berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Selanjutnya Erdogan dan Enders (2007) menyatakan bahwa di dalam LMX berkualitas tinggi, pemimpin memberikan *intangibile* dan *tangible* kepada bawahan yang akan menciptakan lingkungan yang positif bagi anggota yang mengarah ke kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Leader member exchange menunjukkan hasil bahwa hubungan atasan dan bawahan menjelaskan dimana para pemimpin tidak menggunakan gaya yang sama dalam berurusan dengan semua bawahan, melainkan mengembangkan berbagai jenis hubungan atau pertukaran dengan setiap bawahan (Liden dan Maslyn, 1998). Didukung oleh teori Kreitner dan Kinicki (2014: 223) yang menyatakan bahwa biasanya pemimpin cenderung memilih

anggota kelompok orang dalam (*in-group*). Anggota dalam *in-group* biasanya menikmati tingkat moral dan komitmen lebih tinggi daripada anggota *out-group*. Dengan demikian *leader member exchange* merupakan hubungan antara pemimpin dan pengikut yang saling mempengaruhi.

Selain LMX, beberapa penelitian sebelumnya juga menyatakan bahwa POS juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan diantaranya menurut Rhoaders dan Eisenberger (2002) dimana konsekuensi dari POS adalah kepuasan kerja dimana POS berkontribusi secara keseluruhan terhadap kepuasan kerja berupa pemenuhan kebutuhan *socioemotional*, harapan pemberian *performance-reward* dan ketersediaan bantuan bila diperlukan. Penelitian Julio, dkk (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan berupa gaji yang diterima karyawan sesuai harapan, kesempatan promosi dipengaruhi oleh POS. Selain itu Eisenberger *et al*, (1997) juga menyatakan ketika seorang karyawan merasa percaya bahwa perusahaan sangat menilai kontribusinya dan peduli tentang kesejahteraannya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan.

POS merupakan suatu pandangan atau persepsi yang datang dari dalam diri karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan hal-hal yang menjadi kesejahteraan karyawan tersebut Paille & Galois, (2010). Sedangkan menurut Robbin dan Judge (2015: 47) POS adalah tingkat dimana para karyawan mempercayai bahwa perusahaan menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

LMX dan POS secara positif terkait satu sama lain (Masterson *et al*, 2000; Wayne *et al*, 2002). LMX berkualitas tinggi melibatkan pemimpin menyediakan bawahan dengan saran karir, tugas dan pelatihan, dukungan emosional dan informasi. Pertukaran berkualitas tinggi dicirikan dengan kepercayaan, interaksi, dukungan dan penghargaan formal/informal yang tinggi (Dienesch dan Liden, 1986). LMX mempengaruhi POS karena pemimpin adalah perwakilan formal organisasi, disisi lain, karyawan yang didukung dengan baik oleh organisasi cenderung menginginkan dan menerima hubungan berkualitas tinggi dengan supervisor mereka (Wayne *et al*, 2002).

Kualitas hubungan dengan pemimpin adalah sumber pertukaran sosial yang dekat karena melibatkan kontak langsung dengan pemimpin sedangkan POS mencakup sumber yang jauh dari pertukaran sosial dimana ia berasal dari faktor-faktor seperti kebijakan organisasi dan sistem penghargaan dan pengakuan yang didirikan oleh manajer senior yang umumnya tidak bekerja sama dengan sebagian besar karyawan.

Karyawan tidak mungkin menjadi terikat secara emosional dengan organisasi mereka yang tidak mendukung bahkan jika mereka memiliki hubungan berkualitas tinggi dengan pemimpin mereka. Ketika POS rendah, seorang pemimpin yang baik dapat dilihat sebagai suatu penyimpangan dalam organisasi dan akibatnya, tidak mungkin bahwa karyawan akan membentuk ikatan emosional dengan organisasi. Karyawan yang menganggap organisasi sebagai tidak mendukung dan tidak peduli juga kemungkinan besar tidak akan

menikmati berada di tempat kerja dan ini akan semakin menghambat pembentukan keterikatan emosional pada organisasi.

Penulis berpikir bahwa pembentukan ikatan emosional dengan organisasi kemungkinan besar terjadi ketika seorang karyawan memiliki hubungan berkualitas tinggi dengan pemimpin dan memandang organisasi sebagai pendukung. Ketika LMX dan POS tinggi, pemimpin dan organisasi terlihat dalam cahaya positif karena keduanya membantu memenuhi kebutuhan sosio-emosional karyawan dan oleh karena itu menjadi signifikan terhadap kepuasan pada karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Solok dengan *Perceived Organizational Support* sebagai Variabel Mediasi“**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat diidentifikasi rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Tingkat kepuasan kerja Dinas Perhubungan Kabupaten Solok diduga masih rendah.
2. *Leader Member Exchange* pada karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Solok diduga masih rendah
3. Diduga masih rendahnya *Perceived Organizational Support* pada Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Solok

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka penulis membatasi variable yang diduga erat kaitannya dengan kepuasan kerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Solok yaitu *Leader Member Exchange* dan *Perceived Organizational Support*.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah tersebut maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Solok ?
2. Bagaimana pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Perceived Organizational Support* pada Dinas Perhubungan Kabupaten Solok ?
3. Bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kepuasan kerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Solok ?
4. Bagaimana Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Solok melalui *Perceived Organizational Support* sebagai variabel mediasi ?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan hal yang sangat mendasar dalam menentukan langkah-langkah yang akan dilaksanakan. Disamping itu tujuan penelitian juga dapat dijadikan alat untuk mengamati dan meneliti kegiatan yang sedang dilakukan. Adapun tujuan dan kegunaan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Solok.
2. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Perceived Organizational Support* pada Dinas Perhubungan Kabupaten Solok.
3. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Solok.
4. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Solok melalui *Perceived Organization Support* sebagai Variabel Mediasi.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan konsep di bidang Sumber Daya Manusia khususnya mengenai kepuasan kerja, nantinya penelitian ini digunakan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya dalam mengadakan penelitian di bidang Sumber Daya Manusia terkait dengan *leader member exchange*, *perceived organization support*, dan kepuasan kerja.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan menjadi masukan bagi perusahaan atau organisasi dalam menerapkan Sumber Daya Manusia dan dijadikan pertimbangan dalam menyusun kebijakan yang terkait dalam hal mempengaruhi kepuasan kerja.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, PENELITIAN RELEVAN DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

Pada kajian teori akan dibahas teori-teori yang bertujuan untuk mengetahui karakteristik, ciri-ciri atau tanda-tanda dari variabel kepuasan kerja yang akan saya teliti.

1. Kepuasan kerja

a. Definisi Kepuasan kerja

Luthans (2006:243) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah hal yang sangat penting didalam perusahaan, akan tetapi kritik memperdebatkan bahwa dugaan tersebut adalah dugaan yang murni karena masih banyak yang belum mengetahui tentang efek positif dari kepuasan kerja. Sebaliknya, pada saat kepuasan kerja rendah maka perusahaan akan mendapatkan efek negatif. Terpeliharanya kepuasan kerja mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat sehingga sangat membantu perusahaan.

Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak/hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Selanjutnya Koesmono, 2005 (dalam Wijayanto dan Wibowo, 2013) bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan

lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan social ditempat kerja dan sebagainya.

Pegawai tidak hanya sekedar bekerja, akan tetapi menghadapi berbagai macam situasi, misalnya menyangkut hubungan antar rekan kerja, dengan kebijakan atasan, dengan imbalan yang diterima, dan kesempatan promosi. Dalam hal ini Howel dan Dipboye,1986 (dalam Indrasari,2017:78) memandang bahwa kepuasan kerja sebai hasil keseluruhan dari derajat suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaan dan lingkungannya.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional seseorang atau sikap yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dari setiap individu terhadap pekerjaannya, seseorang juga merasa bahwa ganjaran yang mereka terima atas pekerjaannya sama dengan kontribusi yang mereka lakukan pada organisasi

b. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Sharma dan Chandra, 2004,315 (dalam Indrasari 2017:79), menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diterangkan dengan lima teori antara lain :

1) *Need fulfillment theory*

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja diukur melalui penghargaan yang diterima pegawai atau tingkat kebutuhan yang

terpuaskan. Pegawai akan puas jika mereka mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai yang terpenuhi semakin puas pegawai tersebut atau sebaliknya. Ada hubungan langsung yang positif antara kepuasan kerja dan kepuasan actual terhadap kebutuhan yang diharapkan

2) *Equity theory*

Prinsipnya teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Teori ini mengidentifikasi *equity* dalam tiga bagian, yaitu :

- a) *Input*, adalah sesuatu yang berharga dirasakan pegawai sebagai masukan untuk menunjang pekerjaannya seperti pendidikan, pelatihan, alat kerja, dan lain lain.
- b) *Out comes*, adalah segala sesuatu yang berharga dirasakan pegawai sebagai dari hasil pekerjaannya seperti gaji, status, pengakuan atas prestasi, dan lain lain.
- c) *Comparisons person*, adalah perbandingan antara *input* dan *out comes* yang diperolehnya. Menurut teori ini puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari perbandingan *input-output* pegawai lainnya. Jika perbandingan tersebut adil maka pegawai puas demikian juga sebaliknya.

3) *Discrepancy theory*

Teori ini menyatakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dilakukan dorongan selisih antara apa yang diharapkan dari pekerjaannya dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja tergantung pada *discrepancy* antara *expectation*, *need*, atau *values* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Sikap pegawai terhadap pekerjaannya tergantung ketidaksesuaian yang dirasakan.

4) *Motives two factor theory*

Menurut teori ini terdapat dua faktor pengukur kepuasan dan ketidakpuasan pegawai, yaitu :

- a) Faktor *maintenance* atau *dissatisfaction factors*, adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman meliputi gaji, kualitas supervise, kebijakan organisasi, kualitas hubungan interpersonal diantara rekan kerja, dengan atasan dan bawahan, keamanan bekerja, status dan kondisi kerja
- b) Faktor motivator atau *satisfaction factors* menyangkut kebutuhan psikologis pegawai. Faktor ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi pegawai yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan seperti prestasi, pengakuan, dan pekerjaan itu sendiri.

5) *Social reference-group theory*

Teori ini hampir menyerupai teori *need fulfillment*, namun perbedaannya adalah bahwa dalam teori ini, harapan, keinginan, serta kepentingan adalah milik individu dalam kelompok dan bukan sebagai individu yang independen. Menurut teori ini, jika pekerjaan sesuai dengan kepentingan, harapan, dan tuntutan individu dalam kelompok, maka seseorang akan merasa puas terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya. Pada kenyataannya individu tidak selamanya mengikuti apa yang diputuskan kelompok, adakalanya bersikap independen.

c. **Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja**

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja faktor-faktor ini memberikan kepuasan kerja yang berbeda tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatkannya kepuasan kerja. Menurut Saks (2006) kepuasan kerja memiliki hubungan dan pengaruh yang positif dengan *perceived organizational support* dan *employee engagement*.

Rivai (2005:479) menjelaskan secara teoritis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, diantaranya adalah : 1) Gaya Kepemimpinan, 2) Produktivitas kerja, 3)

Perilaku, 4) *Locus of control*, 5) Pemenuhan harapan penggajian dan 6) Efektivitas Kerja

Erdogan dan Enders (2007) menyebutkan *leader member exchange* memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Volmer dan Niesen (2011) juga menyebutkan bahwa kepuasan dalam pekerjaan merupakan salah satu konsekuensi dari hubungan antara bawahan dan atasan. Dalam hal ini pimpinan memiliki peran penting dalam mempengaruhi efektivitas pengikutnya. Selain itu penelitian Dienesch dan Liden (1986) juga menemukan bahwa hubungan *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa ketika pimpinan mengambil inisiatif untuk memperbaiki kondisi kerja karyawan misalnya, mengusulkan untuk menambah atau memperluas keahlian, keputusan pimpinan yang kemudian dianggap sebagai sinyal dukungan yang meningkatkan kepuasan karyawan. Sejalan dengan Chen dan Eldridge (2011) individu dengan *perceived organizational support* yang tinggi, kepuasan kerjanya juga akan tinggi memiliki mood positif, stress dan keinginan keluarnya menurun.

d. Dampak Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2015:22) menyatakan bahwa dampak dari kepuasan kerja sebagai berikut :

- 1) Keluar (*exit*), respon ini mengarahkan perilaku karyawan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari sebuah posisi yang

baru serta pengunduran diri. Hal ini merupakan kerugian total bagi organisasi atas pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakteristik lainnya dari karyawan tersebut.

- 2) Suara (*voice*), respon suara termasuk secara aktif dan konstruktif mencoba untuk memperbaiki kondisi termasuk menyarankan perbaikan. Mendiskusikan masalah dengan atasan dan mengambil beberapa bentuk aktivitas serikat.
- 3) Kesetiaan (*loyalty*), respon ini berarti secara pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi saat menghadapi kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.
- 4) Pengabdian (*neglect*), respon ini secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk absen atau keterlambatan kronis, berkurangnya usaha dan tingkat kesalahan yang bertambah.

e. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan yang timbul karena adanya titik temu antara nilai balas jasa yang diberikan kepada karyawan dengan nilai balas jasa yang diinginkan atau diharapkan. Variabel ini akan diukur dengan lima indikator (Luthans, 2006:243) sebagai berikut :

- 1) Pekerjaan itu sendiri

Dalam hal ini pekerjaan memberikan tugas yang menarik dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

2) Gaji

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

3) Kesempatan promosi

Kesempatan untuk maju didalam organisasi.

4) Pengawasan

Kemampuan penyedia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku

5) Rekan Kerja

Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara social

2. *Leader Member exchange*

a. *Pengertian Leader Member Exchange*

Leader member exchange atau kualitas interaksi atasan-bawahan sangat penting untuk dibangun didalam sebuah perusahaan. Terjalannya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dapat menjadi penentu bagi kesuksesan suatu perusahaan dalam jangka panjang. Karena atasan tidak dapat bekerja sendiri tanpa bantuan dari bawahannya, sebaliknya bawahan juga tidak dapat bekerja sendiri tanpa dukungan dan arahan yang diberikan oleh atasannya. Untuk itu hubungan yang dibangun antara atasan dan bawahan perlu dijaga agar kelangsungan hidup perusahaan dapat berjalan dengan lancar.

Menurut Wibowo dan Sutanto (2013) Teori kepemimpinan yang banyak dipelajari sebagian besar mengasumsikan bahwa pemimpin memperlakukan semua pengikut mereka dengan cara yang sama. Dalam kenyataannya, pemimpin bisa bertindak dengan sangat berbeda kepada orang yang satu dengan yang lainnya. Maka, pemimpin cenderung memiliki orang-orang kesayangan dalam suatu organisasi. hal ini lah yang menjadi dasar teori *leader member exchange*. Teori ini menyatakan bahwa karena tekanan waktu, pemimpin membangun suatu hubungan khusus dengan sekelompok kecil dari para pengikutnya.

Menurut Ivancevich et al, (2007;215) mendefinisikan *leader member exchange* sebagai pendekatan yang mengenali tidak adanya konsistensi perilaku atasan kepada seluruh bawahannya. Atasan membina ikatan dan hubungan pribadi terhadap masing-masing bawahannya.

Ivancevich et al, (2007;215) mengemukakan bahwa terdapat dua tipe hubungan *leader member exchange*, yaitu kelompok dalam (*in-group*) dan kelompok luar (*out-group*). Anggota *in-group* memiliki ikatan yang sama dan juga sistem nilai yang sama dalam berinteraksi dengan pemimpin, menerima tugas yang lebih menantang, dan menerima imbalan yang lebih bermakna. Sedangkan anggota *out-group* jarang berinteraksi dengan pemimpin, menerima tugas yang tidak menantang, menerima imbalan yang lebih sedikit, menjadi bosan dengan pekerjaannya, dan pada akhirnya akan memilih berhenti bekerja.

Sementara itu, Kreitner dan Kinicki, 2005 (dalam Wibowo dan Wijayanto, 2013) mengemukakan bahwa individu-individu yang terpilih ke dalam kelompok dalam (*in-group*) adalah mereka yang dipercaya, memperoleh hak yang lebih istimewa sedangkan kelompok luar (*out-group*) memperoleh sedikit perhatian dari pemimpin, lebih sedikit memperoleh imbalan, dan memperoleh hubungan antara atasan-bawahan yang didasarkan atas interaksi otoritas formal. Dalam hal ini kelompok dalam (*in-group*) dicirikan ke dalam *leader member exchange* kualitas tinggi dan kelompok luar (*out-group*) dicirikan ke dalam *leader member exchange* kualitas rendah.

Hubungan *leader member exchange* kualitas tinggi dicirikan oleh kepercayaan (*trust*), berbagi informasi (*information sharing*), dan menyediakan sumber seperti tugas yang diinginkan (*desired tasks*), peluang pelatihan (*training opportunities*), komunikasi dua arah (*two way communication*), dan dukungan emosional bagi karyawan (Liden & Maslyn, 1998; Masterson dkk., 2000; Wayne, Shore, Liden 1997) sementara hubungan *leader member exchange* kualitas rendah cenderung terbatas dan jenis kewajiban kontrak (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen & Scandara, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995).

Dari beberapa pengertian tersebut disimpulkan LMX merupakan hubungan atau interaksi antara pimpinan dan pengikut yang saling mempengaruhi. Dimana dari hubungan tersebut terbentuk kelompok

yaitu kelompok yang memiliki LMX berkualitas tinggi (in-group) dan kelompok yang memiliki LMX berkualitas rendah (out-group)

b. Indikator *Leader Member Exchange*

Dalam hal ini indikator *Leader Member Exchange* digunakan sebagai karakteristik yang dapat mengevaluasi dan memungkinkan dilakukannya pengukuran terhadap variabel *Leader Member Exchange* tersebut. Dalam penelitian ini penulis mengacu pada pendapat Liden dan Maslyn (1998:50) yang menjelaskan bahwa LMX memiliki empat indikator yaitu :

1) *Affect* (Afeksi)

Affect merupakan bentuk kedekatan yang terjalin antara atasan dan bawahan yang berdasarkan pada daya tarik antar individu dan bukan hanya pada pekerjaan atau profesionalitas saja. Bentuk kedekatan ini dapat ditunjukkan melalui keinginan untuk melakukan hubungan yang menguntungkan dan bermanfaat, seperti antar sahabat.

2) *Loyalty* (Loyalitas)

Loyalty merupakan ungkapan dukungan terhadap tujuan dan karakteristik personal dari bawahan terhadap atasan. Indikator ini mengacu pada kesetiaan penuh terhadap seseorang yang konsisten dari satu situasi ke situasi lainnya.

3) *Contribution* (kontribusi)

Contribution mengacu pada aktifitas kerja dari masing-masing karyawan yang berorientasi pada tugas untuk mencapai tujuan

bersama. Hal ini penting dalam evaluasi aktifitas kerja adalah sejauh mana bawahan mampu bertanggungjawab dan menyelesaikan tugas yang telah disepakati dan sejauh mana atasan menyediakan sumber daya dan peluang untuk kegiatan tersebut.

4) *Professional respect* (respek terhadap profesi)

Indikator ini mengacu pada persepsi mengenai sejauh mana hubungan antara atasan dan bawahan dapat terjalin baik di dalam maupun di luar organisasi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Persepsi ini bisa saja berdasarkan pada historis seseorang, seperti pengalaman pribadidengan individu lain, pendapat orang lain di dalam dan di luar organisasi, serta penghargaan atau pengakuan professional lainnya yang diraih oleh seseorang.

c. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian Erdogan dan Enders (2007) menemukan bahwa hubungan antara *leader member exchange* (LMX). LMX juga mempengaruhi hubungan antar rekan kerja dan begitu pula sebaliknya. Sementara itu dari banyak hasil riset, seperti Graen dan Cashman (1975) ditemukan bahwa terdapat hubungan positif antara kualitas hubungan atasan dan bawahan dengan kepuasan kerja karyawan.

Volmer dan Niesen (2011) menyebutkan bahwa kepuasan dalam pekerjaan merupakan salah satu konsekuensi dari hubungan antara atasan dan bawahan. Dalam hal ini pimpinan memiliki peran penting dalam mempengaruhi efektivitas pengikutnya. Selanjutnya Jordan dan

Troth (2011) menjelaskan bahwa kepuasan terhadap pemimpin merupakan perasaan yang menyenangkan terhadap proses pemantauan dan pengawasan yang terbentuk melalui kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikut. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Chen dan Eldridge (2011) menyebutkan bahwa semakin kuat hubungan antara pimpinan dan pengikut akan menciptakan tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Selain itu penelitian Boglar dan Nir (2010) juga menemukan bahwa hubungan *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

d. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Perceived Organization Support*

LMX dan POS secara positif terkait satu sama lain (Masterson *et al*, 2000; Wayne *et al*, 2002). LMX berkualitas tinggi melibatkan pemimpin menyediakan bawahan dengan saran karir, tugas dan pelatihan, dukungan emosional dan informasi. Pertukaran berkualitas tinggi dicirikan dengan kepercayaan, interaksi, dukungan dan penghargaan formal/informal yang tinggi (Dienesch dan Liden, 1986). LMX mempengaruhi POS karena pemimpin adalah perwakilan formal organisasi, disisi lain, karyawan yang didukung dengan baik oleh organisasi cenderung menginginkan dan menerima hubungan berkualitas tinggi dengan supervisor mereka (Wayne *et al*, 2002).

Kualitas hubungan dengan pemimpin adalah sumber pertukaran social yang dekat karena melibatkan kontak langsung dengan pemimpin sedangkan POS mencakup sumber yang jauh dari pertukaran social

dimana ia berasal dari faktor-faktor seperti kebijakan organisasi dan sistem penghargaan dan pengakuan yang didirikan oleh manajer senior yang umumnya tidak bekerja sama dengan sebagian besar karyawan.

Karyawan tidak mungkin menjadi terikat secara emosional dengan organisasi mereka yang tidak mendukung bahkan jika mereka memiliki hubungan berkualitas tinggi dengan pemimpin mereka. Ketika POS rendah, seorang pemimpin yang baik dapat dilihat sebagai suatu penyimpangan dalam organisasi dan akibatnya, tidak mungkin bahwa karyawan akan membentuk ikatan emosional dengan organisasi. Karyawan yang menganggap organisasi sebagai tidak mendukung dan tidak peduli juga kemungkinan besar tidak akan menikmati berada di tempat kerja dan ini akan semakin menghambat pembentukan keterikatan emosional pada organisasi.

Karyawan juga tidak mungkin menjadi terikat secara emosional dengan organisasi mereka jika mereka memiliki hubungan berkualitas rendah dengan para pemimpin mereka bahkan jika merasa organisasi mereka mendukung. Hubungan berkualitas rendah dengan pemimpin seseorang pada umumnya akan membuat pengalaman kerja tidak menyenangkan dan oleh karena itu karyawan tidak mungkin membentuk ikatan emosional dengan organisasi. Ketika LMX rendah, hubungan positif dengan organisasi tidak mungkin menghasilkan keterikatan emosional dengan organisasi karena atasan langsung (pemimpin) sangat

mempengaruhi pengalaman karyawan dalam organisasi (Wibowo dan Wijayanto, 2013).

Kami berpikir bahwa pembentukan ikatan emosional dengan organisasi kemungkinan besar terjadi ketika seorang karyawan memiliki hubungan berkualitas tinggi dengan pemimpin dan memandang organisasi sebagai pendukung. Ketika LMX dan POS tinggi, pemimpin dan organisasi terlihat dalam cahaya positif karena keduanya membantu memenuhi kebutuhan sosio-emosional karyawan dan oleh karena itu menjadi signifikan secara emosional bagi karyawan.

Supervisor sering dianggap sebagai agen organisasi (Eisenberger *et al*, 1986), karyawan yang mengalami LMX berkualitas tinggi cenderung menganggap perlakuan yang diterima dari supervisor mereka sebagai indikasi apakah organisasi peduli tentang mereka, dan dimana mereka mengembangkan pandangan awal terhadap organisasi. Argumen ini didukung oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) dan Wayne *et al* (1997), yang semuanya menekankan peran LMX yang signifikan dalam POS karyawan.

3. *Perceived Organization Support*

a. *Definisi Perceived Organizational Support*

Rhodes, Eisenberg, dan Armeli (2001) menyatakan bahwa dukungan organisasi adalah keyakinan seseorang bahwa organisasi tempat dia bekerja menghargai kontribusinya dan peduli akan kesejahteraannya. *Perceived organizational support* memenuhi kebutuhan

sosioemosional, memberikan jaminan bahwa bantuan akan tersedia saat dibutuhkan, dan menunjukkan kesiapan organisasi untuk timbalbalik atas kinerja yang dilakukan. Dukungan organisasi dapat dilihat sebagai perasaan bangga terhadap karyawan, memberi gaji karyawan secara adil dan memenuhi kebutuhan mereka.

Rhodes dan Eisenberger (2002) menjelaskan *Perceived organizational support* merupakan dukungan organisasi yang dinilai dengan keyakinan yang menyeluruh mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan dan mempertimbangkan tujuan yang akan dicapai serta dapat dipercaya untuk memperlakukan karyawan dengan adil.

Perceived organizational support adalah keyakinan global yang dibentuk oleh pegawai mengenai penilaian mereka terhadap organisasi yang dibentuk berdasarkan pengalaman mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, interaksi dengan agen organisasi dan penilaian mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan (Rhodes & Eisenberger, 2002).

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *Perceived organizational support* merupakan dukungan organisasi yang dinilai secara global oleh karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan dan mempertimbangkan tujuan yang

akan dicapai serta dapat dipercaya untuk memperlakukan karyawan dengan adil yang dibentuk berdasarkan pengalaman karyawan terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, interaksi dengan agen organisasi dan penilaian mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan.

b. Indikator *Perceived organizational support*

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) ada beberapa indikator untuk mengukur variabel *Perceived organizational support* yaitu :

1) *Fairness* (Keadilan)

Fairness merupakan cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya diantara individu dalam organisasi, meliputi keadilan procedural dan aspek social (Greenberg dalam Rhoades & Eisenberger, 2002) membagi keadilan procedural menjadi dua aspek yaitu keadilan structural dan aspek social. Keadilan structural menyangkut peraturan formal dan keputusan organisasi mengenai individu. Sementara aspek social yang juga disebut sebagai keadilan interaksional meliputi memperlakukan individu dalam organisasi dengan bermartabat dan hormat serta memberikan informasi kepada mereka mengenai hasil yang akan dicapai oleh suatu organisasi.

2) *Supervisor Support* (Dukungan Supervisor)

Supervisor support merupakan pandangan umum individu sejauh mana atasan menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Kottke *et al* dalam Rhoades & Eisenberger,

2002). Karena atasan bertindak sebagai agen dari organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan. Karyawan pun melihat orientasi atasan mereka sebagai indikasi adanya dukungan organisasi (Levinson *et al* dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

3) Penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan

Hal ini merupakan pandangan karyawan tentang penghargaan yang diberikan organisasi kepada mereka dan kondisi pekerjaan. Meliputi gaji, pengakuan, dan promosi, keamanan dalam bekerja, kemandirian, peran *stressor*, pelatihan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

c. Pengaruh Perceived organizational Support terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa konsekuensi dari *perceived organizational support* adalah kepuasan kerja dimana *perceived organizational support* kontribusi secara keseluruhan terhadap kepuasan kerja berupa pemenuhan *socioemotional*, harapan pemberian *performance-reward* dan ketersediaan bantuan bila diperlukan.

Sejalan dengan Chen dan Eldridge (2011) yang menyatakan bahwa seseorang individu dengan *perceived organizational support* (POS) yang tinggi, kepuasan kerjanya juga akan tinggi memiliki mood positif, stress dan keinginan keluaranya menurun.

Sementara itu Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam (Paille dan Galois, 2010) menyatakan bahwa ketika pimpinan mengambil inisiatif untuk memperbaiki kondisi kerja karyawan misalnya, mengusulkan untuk menambah atau memperluas keahlian, keputusan pimpinan yang kemudian dianggap sebagai sinyal dukungan yang meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Eisenberger (1997) berpendapat bahwa kepuasan kerja secara keseluruhan akan dipengaruhi oleh kondisi pekerjaan sebagian besar independen kondisi kerja dihasilkan dari pimpinan. Kondisi pekerjaan merupakan salah satu indicator POS yang menguntungkan harus meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan dan sebaliknya kondisi pekerjaan yang tidak menguntungkan akan mengurangi kepuasan kerja secara keseluruhan.

d. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory/SET*)

Alasan teoritis yang lebih kuat untuk menjelaskan *perceived organizational support* dapat ditemukan dalam Teori Pertukaran Sosial (SET). SET berpendapat bahwa kewajiban dihasilkan melalui serangkaian interaksi antara pihak yang berada dalam keadaan saling ketergantungan timbal balik. Dari perspektif *social exchange theory*, seseorang dapat membuktikan bahwa ketika para karyawan yang diperlengkapi dengan tantangan dan pemerdayaan pekerjaan akan merasa berkewajiban untuk membalas dengan tingkat keterikatan yang lebih (Saks, 2006)

Wayne, *et al* (2002) menyatakan hubungan pertukaran antara pimpinan dan bawahan (*leader member exchange*) dan hubungan antar organisasi dan karyawan (*perceived organizational support*) di dasarkan pada teori pertukaran social (*social exchange theory*) dan saling berkaitan dimana, karyawan dengan LMX yang tinggi akan merasa diikat tidak hanya untuk melakukan pekerjaan secara memadai, tetapi juga untuk terlibat dalam perilaku yang menguntungkan pimpinan dan perusahaan. Pemimpin akan merasa berkewajiban untuk membalas keuntungan tersebut dengan tindakan berupa dukungan organisasi dengan menyediakan karyawan imbalan dan hak istimewa. Demikian juga karyawan yang mendapat dukungan organisasi merupakan karyawan yang mempunyai keterampilan dan kemampuan yang baik, pemimpin lebih cenderung tertarik menjalin kualitas pertukaran dengan karyawan yang mempunyai keterampilan dan kemampuan yang akan menguntungkan mereka (Wayne, *et al.* 1997)

Berdasarkan teori diatas dapat disimpulkan bahwa ketika kepercayaan diri karyawan muncul maka karyawan tersebut akan merasa berkewajiban untuk membalas dengan menunjukkan keterlibatannya dalam bekerja untuk kemajuan organisasi. Dengan adanya

B. Penelitian Relevan

Untuk mendukung penelitian yang dilakukan, maka diperlukan penelitian serupa yang telah dilakukan sebelumnya, agar terlihat dan diketahui penelitian ini berpengaruh dan mendukung atau tidaknya dengan penelitian sebelumnya.

Tabel 1. Penelitian Relevan

NO	Nama	Judul	Hasil
1.	Gutama <i>et al</i> (2015)	Analisa pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap kepuasan kerja karyawan melalui <i>perceived organizational support</i> sebagai variabel mediasi di restoran De Bolivia Surabaya	1. Variabel LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Variabel POS berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja 3. LMX berpengaruh positif signifikan terhadap POS
2.	Liao <i>et al</i> (2017)	<i>LMX and employee satisfaction: mediating effect of psychological capital</i>	LMX merupakan <i>antecedent</i> dari kepuasan kerja dan <i>psychological capital</i> menjelaskan bagaimana hubungan antara LMX dan kepuasan kerja
3.	Jordan dan Troth (2011)	<i>Emotional intelligence and leader member exchange the relationship with employee turnover intentions and job satisfaction</i>	LMX berpengaruh positif signifikan terhadap

NO	Nama	Judul	Hasil
			kepuasan kerja
4.	Zumrah dan Boyle (2013)	<i>The effects of perceived organizational support and job satisfaction on transfer of training</i>	POS berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja
5.	Chen dan Eldridge (2011)	<i>The missing link in newcomer adjustment the role of perceived organizational support and leader member exchange</i>	LMX berpengaruh positif terhadap POS
6.	Bogler dan Nir (2010)	<i>The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction: What's empowerment got to do with it?</i>	LMX berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (<i>instrinsik dan ekstrinsik</i>)
7.	Islam dan Ahmed (2017)	<i>Mechanism between perceived organizational support and transfer of training : explanatory role of self-efficacy and job satisfaction</i>	POS berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja
8	Ahmed dan Nawaz (2015)	<i>Antecedents and outcomes of perceived organizational support: a literature survey approach</i>	POS berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja
9.	Alhashmi <i>et al</i> (2019)	<i>Impact of leader member exchange and perceived organizational support on turnover intention: the mediating effects of pshychological stress</i>	LMX berpengaruh positif signifikan terhadap POS
10.	Ahmadi <i>et al</i> (2014)	<i>Effect of leader-member exchange on perceived organization support</i>	LMX berpengaruh positif signifikan terhadap POS

C. Kerangka Konseptual

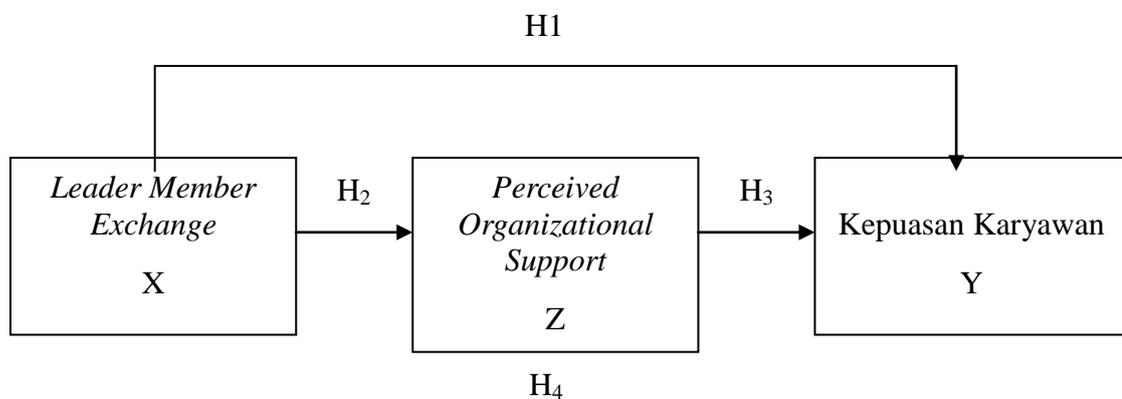
Kerangka konseptual ini dimaksudkan sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan persepsi yang berkaitan antara variabel yang akan diteliti berdasarkan rumusan masalah. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh faktor diantaranya *Leader Member Exchange*. Hubungan antara variabel dependen dan variabel independen dalam penelitian ini dimediasi oleh variabel *Perceived Organizational Support*.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional seseorang atau sikap yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dari setiap individu terhadap pekerjaannya, seseorang juga merasa bahwa ganjaran yang mereka terima atas pekerjaannya sama dengan kontribusi yang mereka lakukan pada organisasi. Kepuasan kerja seseorang juga dipengaruhi oleh *leader member exchange* dan *perceived organizational support*. Semakin baik *leader member exchange* terhadap diri karyawan tersebut maka akan semakin puas karyawan tersebut dengan pekerjaannya, sehingga akan mencapai hasil yang maksimal dan semakin meningkat *perceived organizational support* apabila seseorang merasa didukung oleh organisasi dan juga menyukai pekerjaannya, lingkungan kerjanya maka akan berdampak positif terhadap perusahaan dan mencapai hasil yang maksimal, sehingga karyawan tersebut akan merasa tingkat kepuasan kerjanya menjadi tinggi.

Menurut Ahmadi *et al* (2014) LMX merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja. *Leader member exchange* merupakan

hubungan atau interaksi yang terjadi antara atasan dan bawahan yang dapat mengklarifikasikan diri kedalam dua kelompok berbeda yaitu *leader member exchange* berkualitas tinggi (*in-group*) dan *leader member exchange* berkualitas rendah (*out-group*). Alhasmi *et al* (2019) juga membuktikan *leader member exchange* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selain *leader member exchange* faktor lain yang juga mempengaruhi kepuasan kerja adalah *perceived organizational support*

Hubungan antar variabel dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, kajian teoritis, rumusan masalah dan kerangka konseptual maka dapat penulis rumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : *Leader member exchange* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Solok.

- H2 : *Leader member exchange* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Perceived Organizational Support* pada karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Solok.
- H3 : *Perceived organizational support* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Solok
- H4 : *Leader Member Exchange* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Solok melalui *Perceived Organizational Support* sebagai variabel mediasi.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Solok dengan *perceived organizational support* sebagai variabel pemediasi. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka penulis memberikan saran kepada pimpinan dan karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Solok sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *leader member exchange* dengan kepuasan kerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Solok. Hal ini menunjukkan bahwa *leader member exchange* yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada Dinas Perhubungan Solok.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *leader member exchange* dengan *perceived organizational support* pada Dinas Perhubungan Kabupaten Solok. Hal ini menunjukkan bahwa *leader member exchange* yang tinggi dapat meningkatkan *perceived organizational support* pada Dinas Perhubungan Kabupaten Solok.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja karyawan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Solok. Hal ini menunjukkan bahwa *leader member exchange* yang tinggi dapat meningkatkan *perceived*

organizational support yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Solok.

4. Terdapat hubungan langsung dan signifikan antara *leader member exchange* dengan kepuasan kerja karyawan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Solok melalui *perceived organizational support* mampu memberikan pengaruh untuk memperkuat *leader member exchange* yang diterapkan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka penulis memberikan saran kepada pimpinan dan karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Solok sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan *leader member exchange* yang diterapkan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Solok, sebaiknya pimpinan Dinas Perhubungan Kabupaten Solok perlu lebih mendekatkan diri dengan karyawannya seperti membangun hubungan yang lebih akrab dan pimpinan diharapkan lebih terbuka dalam menyikapi keluhan-keluhan yang dirasakan oleh karyawannya, sehingga hubungan yang terbentuk antara pimpinan dan karyawan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Solok bukan hanya pada pekerjaan atau profesionalitas saja.
2. Untuk meningkatkan tingkat *perceived organizational support* pada Dinas Perhubungan Kabupaten Solok, sebaiknya pimpinan Dinas Perhubungan Kabupaten Solok perlu menunjukkan perhatian yang lebih kepada karyawannya seperti memberi dukungan kepada karyawan baik itu secara

finansial atau non finansial, mengevaluasi apakah pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat terselesaikan sesuai dengan target yang telah ditetapkan, sehingga karyawan akan lebih antusias dan memiliki dedikasi terhadap pekerjaannya.

3. Untuk meningkatkan kepuasan kerja maka *leader member exchange* harus diperkuat dan *perceived organizational support* juga ditingkatkan. Dengan pengawasan, dukungan dan perhatian dari pimpinan Dinas Perhubungan Kabupaten Solok akan membuat karyawan lebih memiliki rasa tanggung jawab dengan pekerjaannya dan secara tidak langsung mereka merasa senang dengan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan dengan baik.
4. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk peneliti selanjutnya. Penulis menyarankan untuk meneliti faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, A, Tajabadi, Seyed., Tajabadi, H, Seyed., Nagahi Morteza., & Sarchoghaei, N, Mohammad. 2014. Effect of leader member exchange on perceived organizational support. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*. Vol. 2, No.1. pp. 98-122
- Ahmed. Ishfaq., & Muhammad. M. Nawaz. 2015. Antecedents and outcomes of perceived organizational support: a literature survey approach. *Journal of Management Development*. Vol.34, Iss 7. Pp 867-880. Vol 31, No.6
- Alhasmi, Maryam, Jabeen, Fauzia., & Papastathopoulos, Avraam. 2019. Impact of leader member exchange and perceived organizational support on turnover intention: The mediating effects of psychological stress. *Policing: An International Journal*
- Bogler, Ronit., & Adam. E. Nir. 2012. The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction: What's empowerment got to do with it?. *Journal of Educational Administration*. Vol. 50 Iss. 3. Pp 287-306
- Chen, Jie & Eldridge, Derek. 2011. The missing link in newcomer adjustment: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol 19. Iss. 3. Pp. 71-88
- Dienesch, R. M., & Liden R. C. 1986. Leader member exchange model of leadership: A critique and further Development. *Academy of Management Review*. Vol. 11, No. 3. Pp 618-634
- Eisenberger, Robert., Cummings, Jim., Armeli, Stephen., & Lynch Patrick. 1997. Perceived organizational support, Discretionary Treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied psychology*. Vol. 82, No. 5.
- Eisenberger, Robert & Rhoades, Linda. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3.
- Erdogan, Bernie & Enders, Jeanne. 2007. Support from top: Supervisors perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 92, 321-330
- Gutama, Geovanni., Hermanto, Celita., & Meliana, Rosalita. 2015. Analisa pengaruh leader member exchange terhadap kepuasan kerja karyawan melalui perceived organizational support sebagai variabel mediasi di restoran De Bolivia Surabaya. *Journal Management*, Vol 3, Nol.5

- Hasibuan, Malayu, S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi, Cetakan Keduabelas. Jakarta:PT Bumi Aksara
- Idris. 2015. *Aplikasi model analisis data kuantitatif dengan program SPSS*. Padang: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Indrasari, Meithiana. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Tinjauan dari dimensi iklim organisasi, kreativitas individu, dan karakteristik pekerjaan*. Edisi pertama. Sidoarjo:Indomedia Pustaka
- Islam. Talat., & Ishfaq. Ahmed. 2018. Mechanism between perceived organizational support and transfer of training: Explanatory role of self-efficacy and job satisfaction. *Management Research Review*, Vol.23. No.8
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. & Matteson, M. T. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi Edisi Ketujuh*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Jordan, J. Peter., & Ashlea. Troth. 2011. Emotional intelligence and leader member exchange: The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 32, Iss. 3. Pp 260-280
- Julio., Dewi, C, Shylvana., & Kartika, W, Endo. 2015. Analisis pengaruh *leader member exchange, perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediator di Hotel Tarakan Plaza. *Jurnal Manajemen*. Vol 6. No. 9
- Liao, Shu-sien., Hu, Da-chian., Chung, Yu-chun., & Chen, Li-wen. 2017. LMX and employee satisfaction: mediating effect of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol.38, No.3. pp 433-449
- Liden, C, Robert, & Maslyn, M, John. 1998. Multidimensionality of leader member exchange:An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*. Vol. 24, No. 1. Pp. 43-72
- Luthans, Freed. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: CV. Andi.
- Mardanov. Sorchikov., & London, Berbebeau. 2008. Leader member exchange and job satisfaction bond and predicted employee turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies* November 2008 15:159-17.
- Paile, P., Bourdeau, L., & Galois. 2010. Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level: A social exchange approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1).

- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua, Cetakan Keempat. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: A literature review. *Journal of Applied Psychology*. Vol.87, No.4
- Robbins, Stephen P., & Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku organisasi*. Jakarta. Salemba Empat, 2015.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2009. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saks, Alan M. 2006. "Antecedents and Consequences of Employee Engagement." *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 7, pp 600-619.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods for Business*. Edisi 4, Jilid 1 & 2. Alih Bahasa: Kwan Men Yon. Jakarta:Salemba Empat.
- Sugiono. 2013. *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R & D*. Bandung Alfabeta.
- Sulliyanto. 2011. *Ekonometrika Terapan: Teori Dan Aplikasi Dengan SPSS*. Yogyakarta: CV. Andi.
- Volmer, Judith, Niessen, Cornelia., & Spurk, Daniel. 2011. Reciprocal relationship between leader member exchange and job satisfaction: A cross lagged analysis. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 60, No.3.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W.H., & Tetrick, L.E. 2002. The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader member exchange. *Journal of Applied Psychology*. Vol.87, No.3
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. 1997. Perceived organizational support and leader member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.1
- Wibowo. 2016. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo, C. Novebry., & Eddy, M.Sutanto. 2013. Pengaruh kualitas leader member exchange (LMX) terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada PT. Nutrifood Surabaya. *Agora*. Vol 1 No.1.

Wijanto, Erin, A., & Sutanto, Eddy, M., 2013. Pengaruh leader member exchange terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasional karyawan departemen penjualan pada PT.X. *Agora*. Vol. 1, No. 1

Zumrah. R. Abdul., & Stephen. Boyle. 2015. The effect of perceived organizational support and job satisfaction on transfer of training. *Personnel Review*. Vol.44, Iss. 2. Pp 236-254