PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX)* SERTA LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Kasus PT. Mapan Wijaya Kabupaten Demak)

Usulan Penelitian Skripsi :

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai derajat sarjana S1 Program Studi Manajemen



Disusun oleh

Erika

Nim: 30401700068

Universitas Islam Sultan Agung
Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen
Semarang
2021

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX)* SERTA LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL KEPUASAN KERJA

(Studi Kasus Pada PT. Mapan Wijaya Kabupaten Demak)

Disusun Oleh:

Erika 30401700068

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan kehadapan sidang panitia ujian usulan penelitian untuk Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

semarang, 18 Desember 2020

Mengetahui,

Dosen Pembimbing

Digitally signed by Abdul Hakim DN: cn=Abdul Hakim, o, ou, email=abdulhaki m@unissula.ac.id,

Date: 2021.06.29 20:32:33 +07'00'

<u>Dr. Drs. H. Abdul Hakim, Msi.</u> NIK. 210487014

HALAMAN PERSETUJUAN

PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) SERTA

LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN

KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL KEPUASAN KERJA

(Studi Kasus Pada PT. Mapan Wijaya Kabupaten Demak)

Disusun oleh:

Erika

NIM: 30401700068

Telah dipertahankan didepan penguji

Pada tanggal 16 juli 2021

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

issula.ac.id, c=US Date: 2021.08.03 22:08:16 +07'00'

Dr. Drs. H. Abdul Hakim, Msi.

NIK. 210487014

Penguji I

Digitally signed by Marno Nugroho,Dr.E Date: 2021.07.26 16:57:43 +07'00'

Dr. Drs.H. Marno Nugroho, M.M.

NIK. 210491025

Penguji II

Digitally signed by Agus Sobari

Date: 2021-07-30 2.055407:00

Agus Sobari, SE, Msi.

NIK.210401048

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Semarang, 16 Juli 2021

Ketua Program Studi Manajemen

Dr. H. Ardian Adhiatma, SE., M.M.

NIK. 210499042

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Erika

NIM : 30401700068

Program studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul "PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) SERTA LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA Karyawan DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada PT. Mapan Wijaya Kabupaten Demak)".

Diajukan untuk diuji pada tanggal 16 Juli 2021 adalah karya saya. Saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan skripsi ini merupakan hasil karya saya sendiri, kecuali sumber informasi yang dikutip dari penelitian lain saya cantumkan sebagaimana mestinya.

Saya bersedia untuk menarik skripsi yang telah saya ajukan apabila di kemudian hari saya terbukti melakukan tindakan plagiasi, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku.

Semarang, 16 juli 2021 Yang memberi pernyataan

Pembimbing

Dr. Drs. H. Abdul Hakim, Msi.

NIK. 210487014

Erika NIM. 30401700068

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

-Motto-

"Sabarlah, kalau sudah waktunya untukmu serumit atau sesulit apapun akan Allah bukakan untukmu jalan yang terbaikNya"

PERSEMBAHAN

Bismillahhirohmannirohim

Skripsi ini saya persembahkan kepada orang tua saya bapak saya Suwardi dan mama saya Alfiyah serta kakak kakak kandung saya dan keponakan-keponakan saya karena sudah memberikan motivasi dan dukungan yang tiada henti dan kepada sahabat sahbat saya, teman-teman saya yang membantu saya mendengarkan curhatan saya terima kasih.



ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel *Leader Member Exchange (LMX)*, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa penyebaran kuesioner sebanyak 100 responden karyawan dari PT. Mapan Wijaya Kabupaten Demak. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan *purposive sampling*. Pengujian penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dan untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan uji *sobel test*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) *leader member exchange (LMX)* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. 2) lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 4) lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 6) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 6) kepuasan kerja tidak mampu menjadi variabel intervening antara *leader member exchange (LMX)* dan lingkungan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : Leader Member Exchange (LMX), Lingkungan Kerja. Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan.



ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of the variable *Leader Member Exchange (LMX)*, Work Environment on Employee Performance and Job Satisfaction as Intervening Variables. The data used in this study is primary data in the form of distributing questionnaires as many as 100 employee respondents from PT. Mapan Wijaya Kabupaten Demak. The sampling technique in this research is using *purposive sampling*. The test of this research used multiple linear regression analysis and to test the effect of the intervening variable, theused *Sobel test was*. The results of this study indicate that 1) *leader member exchange (LMX) has* no effect on job satisfaction. 2) The work environment has no effect on job satisfaction. 3) *leader member exchange (LMX)* has an effect on employee performance. 4) The work environment affects employee performance. 5) job satisfaction has an effect on employee performance. 6) job satisfaction is not able to be an intervening variable between the *leader member exchange (LMX)* and the environment through job satisfaction on employee performance.

Keywords: *Leader Member Exchange (LMX)*, Work Environment. Job Satisfaction, and Employee Performance.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Skripsi yang berjudul " PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PT. MAPAN WIJAYA KABUPATEN DEMAK) " dapat diselesaikan.

Penulisan Usulan Penelitian untuk Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan kelulusan Program Strata-1 (S1) Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari, berhasilnya penyusunan Usulan Penelitian untuk Skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai belah pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, semangat, saran, serta do'a kepada penulis dalam menghadapi setiap tantangan. Sehingga, pada kesempatan kali ini penulis menghaturkan rasa terima kasih kepada:

- Bapak Dr. Drs. H. Abdul Hakim, Msi. Selaku dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan motivasi serta mengarahkan penulis sehingga, dapat menyelesaikan usulan penelitian untuk Skripsi ini.
- 2. Ibu Hj. Olivia Fachrunnisa, SE,. Msi, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

- Bapak Dr. H. Ardian Adhiatma, SE., MM selaku Ketua Program Studi Manajamen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- 4. Seluruh Dosen dan Staf serta Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang (Unissula) atas kerjasama dan bantuannya selama menempuh perkuliahan di Fakultas Ekonomi Unissula Semarang.
- 5. Orang tua saya, Ayahanda Suwardi, Ibu Saya Alfiyah, Kakak Saya Siti Akhadiyah Dan Sari Afriani, yang selalu mendoakan, mendukung, memotivasi dan memberikan kasih sayang yang tulus sehingga saya bersemangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
- 6. Teman-teman seperjuangan Indah Novita Sari, Sri Utami, dan Endah Laily, Dan dan teman-teman yang lainnya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang senantiasa menemani dan menjadi rekan terbaik selama masa perkuliahan.
- 7. PT. Mapan Wijaya yang sudah memberikan saya izin untuk melakukan penelitian penyelesaian tugas akhir.
- 8. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang membantu kelancaran dan mengarahkan dalam penyusunan Skripsi Semoga amal baik mereka dicatat sebagai amalan yang terbaik di sisi Allah SWT.

Penulis juga memohon maaf bila dalam usulan penelitian untuk Skripsi ini terdapat kekurangan dan kesalahan karena penulis hanyalah manusia biasa yang tidak terlepas dari kesalahan. Penulis berharap semoga apa yang terkandung dalam usulan penelitian untuk Skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak. Aamiin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

DAFTAR ISI

HALAMAN	PENGESAHAN	ii
HALAMAN	PERSETUJUAN	iii
PERNYATA	AN KEASLIAN SKRIPSI	iv
PERNYATA	AN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
PERNYATA	AN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	vi
MOTTO DA	N PERSEMBAHAN	vii
ABSTRAK		viii
ABSTRACT		ix
	GANTAR SLAW ON THE STATE OF THE	
DAFTAR IS		xii
DAFTAR TA	ABEI	XV
DAFTAR GA	AMBAR	xvi
BAB I		1
	UAN	
1.1 Lat	ar Belakang	1
1.2 Ru	mu <mark>s</mark> an Masalah	10
1.3 Tuj	nfaat Penelitian	11
1.4 Ma	nfaat Penelitian	11
BAB II		13
KAJIAN PU	STAKA	13
2.1. LIT	TERATURE REVIEW	13
2.1.1	Pengertian Leader Member Exchange (LMX)	13
2.1.2	Pengertian Lingkungan kerja	15
2.1.3	Pengertian Kinerja Karyawan	18
2.1.4	Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan	20
2.2. RU	MUSAN HIPOTESIS	23
2.2.1. Kerja	Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kepuas	san
2.2.2.	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan kerja	24

2.2.3. Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kinerja	25
2.2.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	26
2.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	28
2.3 KERANGKA PENELITIAN	28
BAB III	30
METODE PENELITIAN	30
3.1. Jenis Penelitian	30
3.2. Populasi Dan Sampel	30
3.3. Sumber Jenis Data	32
3.4. Metode Pengumpulan Data	32
3.5. Variabel Dan Indikator	33
3.6 Teknik Analisis Data	
3.6.1 Analisis Kuantitatif	
3.6.2 Uji Instrumen	
3.6.3 Uji As <mark>ums</mark> i Klasik	
3.6.4 Analisis Regresi Linier Berganda	37
3.6.5 Pengujian Hipotesis	
3.6.6 Koefisien Determinasi (R²)	
3.6.7 Uji Sobel Test	
BAB IV	40
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Profil Respo <mark>nden</mark>	40
4.2 Karakteristik Responden	40
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	40
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	40
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	41
4.3 Analisis Deskriptif Variabel	42
4.3.1 Deskripsi Variabel Leader Member Exchange (LMX)	43
4.3.2 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja	44
4.3.3 Deskripsi Variabel Kepuasan kerja	45
4.3.4 Deskripsi Variabel Kinerja karyawan	46
4.4 Analisis Kuantitatif	47
4.5 Asumsi Klasik	49

1. Uji Normalitas	49
2. Uji Multikolinieritas	50
3. Uji Heterosdekstisitas	51
4.6 Analisis Regresi Linier Berganda	53
4.7 Pengujian Hipotesis	55
a) Uji t	55
4.8 Koefisien Determinasi (R ²)	58
4.9 Uji Sobel Test	59
4.10 Pembahasan Hasil Penelitian	60
1) Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kepuasan Ke	e rja 60
2) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	61
3) Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kinerja Kar 62	yawan
4) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	63
5) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	64
2. Uji Multikolinieritas	66
5.1 kesimpulan	66
5.2 Saran	70
5.3 Keterbatasan Penelitian	71
5.4 Agenda Pe <mark>n</mark> elitian Mendatang	72
DAFTAR PUSTAKA	73
LAMPIRAN	76

DAFTAR TABEI

Tabel 1. 1 Data rekapitulasi target kerja tahun 2017	9
Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian	33
Tabel 4. 1 Jenis kelamin	40
Tabel 4. 2 Usia Responden	41
Tabel 4. 3 Masa kerja	41
Tabel 4. 4 Interpretasi nilai	43
Tabel 4. 5 Deskripsi variabel leader member exchange (LMX)	43
Tabel 4. 6 Deskripsi variabel lingkungan kerja	44
Tabel 4. 7 Deskripsi variabel kepuasan kerja	45
Tabel 4. 8 Deskripsi Variabel Kinerja karyawan	46
Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas Kuesioner	
Tabel 4. 10 Hasil uji reliabilitas	49
Tabel 4. 11 Uji multikolonieritas	51
Tabel 4. 12 Analisis regresi linier berganda	
Tabel 4. 13 Analisis regresi linier berganda	54
Tabel 4. 14 Hasil uji hipotesis	56
Tabel 4. 15 Model Summary ^b	58



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 kerangka penelitian	29
Gambar 4. 1Grafik Normal P-Plot Uji Normalitas 1	49
Gambar 4. 2 Grafik Normal P-Plot Uji Normalitas 2	
Gambar 4. 3 Grafik <i>scatterplot</i> uji heterosdeksitas 1	
Gambar 4. 4 Grafik <i>scatterplot</i> uji heterosdeksitas 2	



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi sekarang tentu perusahaan harus dituntut untuk dapat membuat keadaan sebuah perusahaan tersebut bersaing dalam dunia globalisasi saat ini, keberlangsungan hidup perusahaan menjadi salah satu bagian yang harus dipertahankan dalam era globalisasi sekarang. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sesuatu diperhitungkan dalam meningkatkan kesuksesan perusahaan karena manusia adalah menjadi salah satu bagian terpenting mempertahankan kualitas suatu perusahaan. Menurut (Susiawan and Muhid, 2015) upaya mempertahankan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas merupakan aset yang paling penting dalam tingkat kecil maupun terbesar. Sumber daya manusia menjadi aspek penting untuk mencapai tujuan perusahaan yang hendak dicapai. Saat ini yang terjadi dalam era globalisasi faktor utama bagi kelangsungan dan keberhasilan perusahaan adalah manusia. Oleh karena itu, sumber daya manusia menjadi fokus untuk pengembangan bisnisnya karena SDM adalah bagian terpenting untuk terciptanya kinerja karyawan karena hal ini, dengan berkembangnya kualitas SDM dan pengetahuan dapat diharapkan meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan sangat penting untuk mencapai suatu tujuan, visi dan misi perusahaan.

Dilihat dari berbagai aspek tertentu ada beberapa faktor yang perlu diketahui untuk meningkatkan suatu kesuksesan salah satunya adalah kinerja

karyawan atau employee performance. Keberhasilan suatu perusahaan salah satunya dipengaruhi oleh kinerja karyawan Pastor (2019). Kinerja karyawan merupakan output dari produktivitas oleh pengembangan karyawan. Hal ini mencantumkan bahwa karyawan/pegawai yang mempunyai kualitas dan kuantitas dalam kontribusi kesuksesan perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Surjanti & Erlita (2018) kinerja karyawan mendifinisikan suatu alat ukur perusahaan untuk mencapai suatu tujuan atau tidak. Ukuran keberhasilan suatu perusahaan adalah dapat dilihat dari kinerja karyawan tersebut, apabila karyawan tersebut memiliki sebuah kinerja yang baik dan dapat diperhitungkan dalam perusahaan tersebut maka akan membawa dampak baik terhadap perusahaan. Karena sebuah keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja karyawan apabila kinerja semakin tinggi maka akan semakin bagus untuk kelangsungan sebuah organisasi namun jika kinerja semakin rendah maka akan berdampak buruk terhadap perusahaan dan menjadi sebuah kegagalan tersendiri.

Demi keberhasilan sebuah perusahaan, tidak hanya melibatkan kinerja karyawan namun juga peran pimpinan yang dapat menghasilkan feedback bagi perusahaan. Komunikasi antara pimpinan dan bawahan yang baik akan memberikan dorongan serta mempengaruhi tindakan yang dilakukan oleh pegawai. Di dalam teori kepemimpinan terdapat sebuah teori *Leader Member Exchange (LMX)* yang disebut sebagai pertukaran antara leader dan anggota. Dalam teori leader member exchange terdapat pernyataan hubungan pemimpin dengan karyawan yang terjalin dengan lancar akan menciptakan kepuasan

karyawan, hubungan antara bawahan dan atasan dapat mempengaruhi secara internal maupun eksternal. Terjadinya hubungan internal yang baik akan menimbulkan sesuatu kinerja lebih baik. *Leader member exchange (LMX)* sangat penting untuk diterapkan pada perusahaan agar pemimpin mengerti jalinan yang baik antara pemimpin dan bawahan, karena adanya interaksi yang baik antara pemimpin dengan bawahan ditiap individu karyawan akan membuat karyawan merasa nyaman terhadap pemimpin Setiawan, Hadi & Remiasa, (2017).

Dalam teori *leader member exchange* (LMX) di sebuah perusahaan tidak hanya memerintahkan karyawan tetapi juga memerlukan pemimpin dengan karyawannya yang mempunyai hubungan mampu mengembangkan fungsi sumber daya manusia (SDM). Menurut (Harahap and Amalia, 2017) Biasanya pemimpin memiliki peran, memotivasi, mengembangkan dan membimbing kenyataanya bawahan. Namun pada bahwa pemimpin seringkali memperlakukan karyawannya berbeda satu sama lain. Maka hal ini menyebabkan salah satu faktor karyawan tidak diperhatikan dan merasa tidak puas dengan pekerjannya sehingga karyawan dapat meninggalkan perusahaan tersebut dan memilih pekerjaan lainya. Apabila para karyawan tidak puas terhadap pekerjaannya maka pegawai memilih untuk mengundurkan diri dan hal ini mengakibatkan kegiatan operasional perusahaan tidak dapat berjalan baik. Dengan hubungan yang baik antara pemimpin dan atasan akan menimbulkan rasa percaya diri, tanggung jawab tinggi pada keloyalitasan pekerjaan dan menimbulkan kepuasan terhadap karyawan. Hubungan antara bawahan dan

atasan pasalnya hubungan dua arah yang melibatkan suatu komunikasi yang baik dan menghasilkan timbal balik antara pemimpin dan karyawan.

Menurut penelitian Harahap & Amalia (2017) Menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara *leader member exchange (LMX)* terhadap kepuasan kerja di PT Sandy Globalindo. Kemudian penelitian yang mendukung didapat oleh penelitian yang dilakuan oleh Kartika & Suharmono, (2016) yang menunjukan adanya pengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja.

Seringkali kita menemukan bagaimana terciptanya sebuah Lingkungan Kerja yang dapat mempengaruhi kegagalan organisasi dalam mencapai sebuah tujuan. Secara tidak langsung lingkungan kerja mampu mempengaruhi kepuasan kerja dan akan mempengaruhi produktivitas instansi. Lingkungan kerja merupakan salah satu hal yang harus diciptakan untuk meningkatkan kepuasan karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab sehingga dapat menghasilkan kerja yang optimal. Lingkungan kerja adalah suatu keadaan yang ada disekitar para karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan (Wijaya and Susanty, 2017). Apabila lingkungan kerja yang diberikan oleh para pemimpin, maka para karyawan juga akan bersosialisasi dengan aman dan pas terhadap lingkungan kerja yang bagus hal ini membuktikan bahwa pemimpin sangat memperhatikan lingkungan kerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tomy et al (2018) mengemukakan bahwa adanya pengaruh signifikan dan positif antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Kemudian penelitian yang mendukung didapati dalam penelitian yang dilakukan Aruan & Fakhri (2015) Menyatakan bahwa adanya hubungan pengaruh positif atau signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Freeport Indonesia.

Leader member exchange (LMX) adalah jalinan sesama karyawan yang mendefinisikan konsep yang menjelaskan bagaimana berkembangnya suatu hubungan interpersonal antara pemimpin serta karyawan (Surjanti and Erlita, 2018). Terbentuknya hubungan antara pemimpin dan karyawan khususnya komunikasi yang baik dapat menunjang kinerja karyawan. Leader member exchange adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan saling mempengaruhi untuk meningkatkan kinerja keduanya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Lario Herlambang, 2017) yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara leader member exchange terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dengan hasil yang sama dilakukan oleh (Taqiuddin, Tricahyadinata, and Sampeliling, 2018) adanya pengaruh yang signifikan antara leader member exchange terhadap kinerja karyawan di PT. Matahari Silverindo. Namun penelitian yang berbeda ditemukan dalam penelitian (Hutama and Goenawan, 2017) menunjukkan bahwa Leader Member Exchange secara parsial berkorelasi secara positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta penelitian yang sama pun terjadi (Kartika and Suharmono, 2016) Menunjukan *leader member exchange (LMX)*

tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Hotel Bahari Inn Tegal. karena hubungan antara pemimpin dan karyawan yang dilakukan kurang baik dalam menyampaikan tugas kepada karyawan.

Dengan lingkungan kerja yang bagus akan membuat kinerja karyawan meningkat namun jika lingkungan kerja yang buruk akan membuat kinerja turun dan dapat menurunkan kualitas produktivitas. Usaha dalam memperhatikan lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan (Wijaya & Susanty (2017). Lingkungan kerja adalah segala suatu kondisi yang terjadi di sekitar pekerja yang mampu mempengaruhi karyawan dalam melakukan tugastugasnya. Jika kondisi kerja baik maka hal itu dapat membuat timbulnya perasaan puas dalam diri karyawan dan dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. lingkungan kerja yang baik meliputi lingkungan fisik dan lingkungan non fisik, lingkungan tersebut harus membuat tentram, nyaman, menyenangkan dll.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Wijaya & Susanty (2017) menunjukan bahwa adanya pengaruh positif antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama ditemukan dalam penelitian Ferawati (2017) yang menghasilkan lingkungan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian lain yang dilakukan Setyani (2014) Menghasilkan yang berbeda yaitu tidak mempunyai pengaruh positif antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan di kantor PDAM Boyolali. Hasil yang sama didukung dalam penelitian Logahan & Tjoe (2013) yaitu lingkungan kerja berpengaruh negtatif terhadap kinerja karyawan di CV Mum Indonesia.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor pendorong untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dapat memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja. Kepuasan kerja adalah hasil dari berbagai sikap yang terkait dengan pekerjaanya, faktor-faktor dalam kepuasan kerja meliputi, upah atau gaji, rekan kerja maupun perilaku atasan dan lingkungan pekerjaan. Faktor- faktor tersebut berharap dapat terpenuhi karena segala yang dibutuhkan oleh karyawan setiap individu mempunyai kepuasan yang berbeda-beda. Kepuasan kerja itu penting bagi perusahaan dengan kepuasan kerja yang tinggi sangat diharapkan untuk menghasilkan sikap positif, dan merupakan tanda bahwa perusahaan dikelola dengan baik. Apabila karyawan mendapatkan kepuasan dari pekerjannya maka ia akan bekerja dengan sepenuhnya dan merasa senang untuk bekerja, namun jika kepuasan kerja karyawan tidak terpenuhi maka hal ini mengakibatkan pada kinerja menurut Tomy et al. (2018)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Hazmanan et al. (2018) Menunjukan adanya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. penelitian yang sama pun mendukung hasil tersebut yaitu (Riansari and Sudiro, 2016) Yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Bank BTPN. Semakin tinggi kinerja, maka akan semakin tinggi juga kepuasan kerja. Namun hasil yang berbeda digunakan dalam penelitian (Annisa, 2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh atau negatif terhadap variabel kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Mapan Wijaya Kabupaten Demak yang berada di jalan Raya Demak - Semarang No.2, Onggorawe, Loireng Kecamatan Sayung, Kabupaten Demak, Jawa Tengah. PT. Mapan Wijaya adalah perusahaan yang bergerak dibidang Manufaktur playwood. Produksi yang dihasilkan merupakan tripleks dengan tingkat ketebalan ukuran yang berbeda. Untuk mengembangkan dan mempertahankan usaha adalah salah satu unsur yang mendukung yaitu kinerja karyawan. fenomena yang ada di PT Mapan Wijaya kabupaten demak terkait dengan Leader Member Exchange (LMX), lingkungan kerja, kepuasan karyawan dan kinerja karyawan ini menjadi fokus utama penelitian.

Pada PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak, dimana komunikasi yang terjalin antara pemimpin dan atasan sangat minim atau terjadi miss komunikasi dalam menyampaikan tugas-tugas yang diberikan untuk karyawan, sehingga komunikasi antara pemimpin dan bawahan tidak terjalin secara sempurna dan mengakibatkan menurunya kinerja karayawan dan terjadi menurunya target yang diharuskan oleh perusahaan. Sedangkan PT. Mapan Wijaya sangat memperhatikan kinerja karyawan, oleh karena itu dengan adanya leader member exchange yang tepat dapat mempertimbangkan karyawan dan memperoleh kinerja karyawan yang baik serta dapat mencapai tujuan perusahaan. Maka dampak dari fenomena ini adalah adanya kecenderungan menurunya kinerja karyawan. Menurunya target kerja PT. Mapan Wijaya selama tahun 2017 dari bulan mei 2017 sampai bulan agustus 2017 pada tabel berikut.

Tabel 1. 1 Data rekapitulasi target kerja tahun 2017

Bulan	Target	pencapaian
Mei	130	100
Juni	150	130
Juli	100	76
Agustus	189	179

Sumber: Bagian SDM PT. Mapan Wijaya Kabupaten Demak, 2017

Dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Mapan Wijaya Kabupaten Demak melakukan beberapa peningkatan atau penambahan fasilitas-fasilitas yang rusak. Dengan menambahkan atau memperbaiki fasilitas yang sudah ada seperti AC, akses internet, dan sirkulasi udara akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga karyawan tersebut merasa nyaman dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Penelitian mengenai kinerja karyawan sudah sangat banyak sekali namun masih didapati beberapa penelitian yang menghasilkan kesimpulan yang belum konsisten. Hasil penelitian Lario Herlambang (2017) dan Taqiuddin, Tricahyadinata & Sampeliling (2018) Menghasilkan *Leader Member Exchange* (*LMX*) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. namun hasil berbeda dilakukan oleh Hutama & Goenawan (2017) & Kartika & Suharmono (2016) yang menghasilkan *leader member exchange* (*LMX*) tidak ada pengaruh signifikan atau negatif terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian Wijaya & Susanty (2017) & Ferawati (2017) menghasilkan lingkungan kerja

mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun hasil yang berbeda dikemukakan oleh Setyani (2014) & Logahan & Tjoe (2013) lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan atau negatif terhadap kinerja karyawan.

Adanya hasil penelitian yang berbeda sebelumnya, maka diperlukan kepuasan kerja yang dapat menjembatani leader member exchange, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak. Berdasarkan pada fenomena gap dan research gap tersebut maka penelitian ini penulis mengusulkan topik yang berjudul "Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Mapan Wijaya di Kabupaten Demak)".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan diatas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah "Pengaruh *Leader Member Exchange* (*LMX*), Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening". Maka pertanyaan penelitian yang muncul adalah sebagai berikut:

- 1. Apakah *Leader Member Exchange (LMX)* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak?
- 2. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak ?

- 3. Apakah *Leader Member Exchange (LMX)* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak ?
- 4. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak ?
- 5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak ?

1.3 Tujuan Penelitian

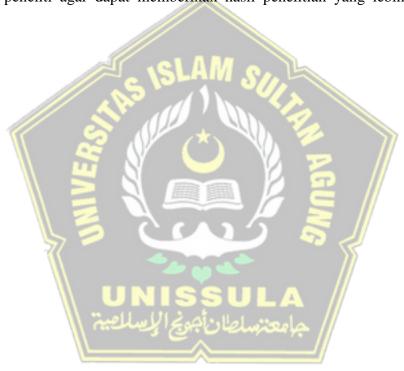
Penelitian ini bertujuan untuk:

- 1. Penelitian dibuat untuk mengetahui pengaruh Leader Member Exchange
 (LMX) terhadap Kepuasan Kerja PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak
- 2. Penelitian dibuat untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak
- 3. Penelitian dibuat untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange*(*LMX*) terhadap Kinerja Karyawan PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak
- 4. Penelitian ini dibuat untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak
- Penelitian ini dibuat untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka peneliti mengharapkan penelitian dapat membawa manfaat sebagai berikut :

- 1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang pengaruh *leader member exchange (LMX)* dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening
- Penelitian ini diharapkan dapat mempergunakan teori-teori yang diberikan saat kuliah dan mampu menerapkannya
- 3. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi selanjutnya untuk para peneliti agar dapat memberikan hasil penelitian yang lebih baik lagi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. LITERATURE REVIEW

2.1.1 Pengertian Leader Member Exchange (LMX)

Leader member exchange (LMX) atau pertukaran antara pemimpin dan anggota adalah suatu hubungan yang terjalin antara pemimpin dan karyawan yang mempunyai suatu keterkaitan antara sesama dengan kerja sama pemimpin untuk dapat mengembangkan suatu pertukaran hubungan yang berbeda sepanjang waktu. Leader Member Exchange (LMX) ialah kenaikan ikatan antara pemimpin dengan karyawan yang sanggup menaikkan kerja antar keduanya (Setiawan, Hadi and Remiasa, 2017). Hubungan antara bawahan dan atasan adalah suatu hubungan yang dapat menimbulkan suatu kualitas yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, apabila pemimpin mempunyai komunikasi yang baik maka pemimpin mampu mewujudkan suatu rasa sukarela pada karyawan dan rela berkorban demi perusahaan. Teori tentang kepemimpinan yang banyak dipelajari adalah sebagin besar selalu membuat pernyataan tentang hubungan antara pemimpin dan karyawan yang selalu menciptakan perbedaan, perbedaan tentang pemimpin yang mempunyai suatu perlakuan yang berbeda. Biasanya pemimpin mempunyai perlakuan spesial yang berbeda-beda dengan satu dan lainya, dengan kata lain pemimpin mempunyai seorang kesayangan di perusahaan tersebut, suatu cara tersebut tentunya dapat menimbulkan sebuah kecemburuan antar karyawan hal yang dapat menimbulkan

pengaruh pada sistem kinerja mereka karena ini perlu adanya sikap pemimpin yang adil dan tegas. Pada teori *leader member exchange* ini menyatakan bahwa karena adanya tekanan waktu, pemimpin membangun suatu ikatan spesial dengan kelompok kecil oleh para pengikutnya (Sutanto, 2013). Anggota ini terbagi menjadi dua kelompok yaitu out-group serta in-group, pada penjelasanya "In— group adalah sebuah ikatan karyawan serta pemimpin yang mempunyai ikatan baik, ikatan antar keduanya didasarkan oleh perasaan senasib, rasa yakin, serta afeksi terhadap satu sama lain." Sedangkan Out-group adalah Keadaan pemimpin bagi karyawan lebih ke tujuan profesionalisme. Korelasi antara out group dan LMX melibatkan pertukaran kualitas yang rendah dengan keterbatasan pada kontrak kerja.

Pada hakikatnya *Leader Member Exchange (LMX)* atau pertukaran pemimpin dan karyawan yaitu suatu hubungan dua arah yang diharapkan dapat menjadi hubungan yang harmonis karena kesuksesan pada suatu perusahaan dapat menciptakan hubungan yang positif antara pemimpin dan karyawan. Dengan adanya rasa nyaman terhadap pemimpin maka karyawan juga akan bekerja dengan senang hati dan dengan sukarela dalam berkeja. Menurut (Setiawan, Hadi and Remiasa, 2017) *Leader Member Exchange* mempunyai beberapa dimensi dalam mempengaruhi tingkatan dominan yang berbeda ditiap individu, sebagai berikut: 1.*profesionalisme (respek/hormat)* adalah sebuah reputasi yang membangun hubungan suatu persepsi antara atasan dan bawahan, dalam bidang pekerjaan, melalui dari dalam atau dari luar perusahaan. 2. *Loyalty* (*loyalitas*) adalah seberapa jauh atasan serta bawahan silih berganti

menampilkan kesetiaan mereka secara tidak berubah- ubah dari suasana ke suasana yang lain dalam wujud yang memberikan semacam keyakinan atas aksi, tujuan serta watak mereka. 3. Affect (afeksi) adalah ketertarikan antar bawahan dan atasan yang bersumber pada perasaan peduli sesama individu yang tdiak hanya bersifat profesionalnya saja. 4. Contribution (kontribusi) yaitu sebuah persepsi menimpa aktivitas yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara atasan serta bawahan buat menggapai tujuan bersama.

Sedangkan menurut (Graen & Uhl-Bien, 1995) mempunyai 3 indikator yang mempengaruhi *Leader Member Exchange* (LMX) yaitu:

1. Trust (kepercayaan)

Hubungan antara atasan dengan bawahan yang tidak mempunyai perasaaan percaya yang timbal balik akan tidak mudah terbentuk.

2. Obligation

Pengaruh kewajiban hendak tumbuh sebagai sesuatu ikatan kerja antara pemimpin dan bawahan.

3. Respect

Hubungan antara pemimpin dengan karyawan tidak mudah terbentuk jika tidak mempunyai rasa saling menghormati (respect) terhadap kompetensi karyawan lain.

2.1.2 Pengertian Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan tempat para karyawan bekerja mengerjakan tugas-tugasnya yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan. lingkungan kerja merupakan kondisi di sekitar karyawan yang memiliki pengaruh terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas yang diberikan oleh pemimpin (Wijaya and Susanty, 2017). Setiap hal yang dilakukan para karyawan pada kondisi organisasi dengan keadaan baik, nyaman serta aman hal ini dapat dengan mudah menjalankan tanggung jawabnya. Dengan lingkungan kerja yang bagus dan terpenuhinya segala tuntutan pada lingkungan kerja yang dilakukan oleh karyawan maka karyawan akan merasa dihargai dan akan bekerja secara maksimal. Maka bagi perusahaan harus memperhatikan lingkungan kerja apabila lingkungan yang kondusif maka dapat mendapatkan feedback pada hasil kinerja yang bagus pula.

Suatu organisasi tidak luput dari ruang lingkup keadaan pada kondisi lingkungan kerja di sekitarnya, dapat diketahui bahwa lingkungan kerja dapat secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja secara langsung merupakan kondisi yang berhubungan dengan meja, kursi atau ruang lingkup yang berada di sekitarnya sedangkan secara tidak langsung adalah kondisi yang berkaitan dengan temperatur, kelembaban, sirkulasi udara dan pencahayaan. Lingkungan kerja yang baik juga berasal dari hubungan antar karyawan, antara atasan dan bawahan karena dari mulai sini bahwa hubungan antar sesama karyawan juga harus mempunyai hubungan baik apabila hubungan antara karyawan tidak baik maka akan menimbulkan ketidak betahan terhadap pekerjaan..

Menurut Sedarmayanti (2007:21) dalam (Budianto, 2015) menjelaskan bahwa secara umum ada dua jenis lingkungan kerja, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik:

1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan yang berhubungan langsung dengan keadaan disekitar tempat kerja para karyawan. lingkungan kerja terdapat dua jenis, lingkungan kerja secara langsung dan tidak langsung.

- Lingkungan yang berhubungan langsung seperti tempat kerja, meja,kursi dan lain sebagianya .
- Lingkungan secara tidak langsung adalah lingkungan yang berhubungan dengan kondisi tempat kerja seperti temperatur udara, kebersihan, kebisingan dan lain sebagainya.

2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik merupakan hubungan atasan maupun bawahan atau sesama rekan. Lingkungan kerja non fisik merupakan hubungan yang penting karena jika dengan lingkungan kerja non fisik tidak baik, maka akan berpengaruh terhadap hubungan antara karyawan. efeknya dapat membuat saling bermusuhan hingga dapat membuat pertengkaran yang efeknya pada produktivitas karyawan.

Indikator lingkungan kerja menurut Parlinda dan Wahyudin (n.d.) dalam Jerry M. Logahan, dkk (2012) sebagai berikut :

- 1. perlengkapan kerja
- 2. pelayanan kepada pegawai
- 3. kondisi kerja
- 4. hubungan personal

2.1.3 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut (Setiawan, Hadi and Remiasa, 2017) Kinerja karyawan merupakan hasil dari sikap seorang yang memunculkan pencapaian rencana dari organisasi sebab terdapatnya kerja yang bagus oleh karyawan itu sendiri. Kinerja atau performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Jadi kinerja merupakan suatu hasil kerja para karyawan yang dapat dilihat dari segi hasil tugas atau suatu pekerjaan yang sedang dilakukan atau usaha kerja seseorang yang diembankan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan dengan berdasarkan pada pengalaman, kecakapan dan kesungguhan serta waktu. Pada hasilnya perusahaan dilihat dari keberhasilan kinerja karyawan yang dilakukan sesuai dengan standarisasi perusahaan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang didapatkan sekelompok orang di perusahaan yang tidak melanggar norma dan etika yang sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam mengupayakan tercapainya tujuan perusahaan. Menurut (Firdaus, 2017) Kinerja yaitu perolehan hasil kerja akan tercapainya tugas yang sesuai dengan peran dan tujuan organisasi yang berkaitan dengan standar kerja tertentu dari perusahaan tempat orang tersebut bekerja.

Pada perusahaan tentu memiliki sebuah tujuan, visi dan misi untuk mencapai keberhasilan tersebut, perusahaan menerapkan adanya tanggung jawab yang harus dilakukan dengan beban kerja yang sesuai dalam kesepakatan kontrak kerja tersebut, hal ini tentu para karyawan harus melakukan sesuai

dengan kondisi dan keadaan perusahaan. Namun demi keberlangsungan perusahaan tentu harus ditopang dengan keadaan kondisi tempat kerja yang bagus demi meningkatkan kinerja yang maksimal. Untuk menghasilkan suatu kinerja yang bagus terdapat sebuah tolak ukur untuk menilai kinerja. Dimensi atau ukuran menjadi sangat penting digunakan karena mempunyai beberapa manfaat untuk banyak pihak. Menurut (Setiawan, Hadi and Remiasa, 2017) terdapat indikator untuk menjadikan tolak ukur dalam menilai kinerja yaitu:

- a. Kuantitas merupakan sebuah tolak ukur kinerja dimana karyawan diberikan tanggung jawab oleh pemimpin dan dapat menghasilkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan di atas target dengan memberikan pembuktian kualitas yang yang tinggi.
- b. Kualitas merupakan kemampuan para karyawan dengan menghasilkan tingkat pekerjaan yang baik. Dengan adanya tolak ukur kualitas dapat dilihat dari kerusakan, kesalahan dan kecermatan karyawan dalam menghasilkan kinerja. Apabila karyawan memiliki tingkat kerusakan dan kesalahan dalam melakukan pekerjaan maka tingkat kualitas karyawan sangat rendah, namun apabila tingkat kecermatan juga mengalami ketinggian pada personal karyawan hal ini mempunyai kualitas yang dapat diperhitungkan.
- c. Penggunaan waktu dalam kerja yaitu apabila para karyawan dapat menggunakan atau memanfaatkan waktu bekerja dengan semaksimal mungkin dengan menghasilkan target yang sesuai dan memperhatikan tingkat kehadiran, keterlambatan atau waktu jam kerja efektif / jam kerja hilang maka

akan menghasilkan suatu kesimpulan bahwa karyawan mempunyai tingkat kinerja yang baik.

d. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja yaitu bekejasama dengan rekan bisnis dalam masalah pekerjaan sangat penting hal ini dapat meningkatkan hasil kinerja karyawan yang bagus. Dengan adanya kerjasama antara rekan bisnis atau pemimpin dengan bawahan maka akan menjadi lebih baik dan akan semakin baik pula kinerja karyawan tersebut.

2.1.4 Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja menurut (Wibowo, 2014) Pada dasarnya adalah asumsi emosional terhadap suasana kerja yang hendak membuat para karyawan menyayangi pekerjaannya, menikmati pekerjaan, luar pekerjaan, serta campuran dari dalam serta dari luar pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaannya yang dihasilkan dari penilaian karakteristiknya. Ketika seseorang berada di suatu perusahaan dengan mempunyai keinginan, harapan dan kebutuhan serta pengalaman bekerja sebelumnya maka hal tersebut akan menjadikan suatu harapan kerja. Kepuasan kerja menerima imbalan yang timbul atas apa yang dicoba dengan pekerjaanya yang sesuai dengan keselarasan serta harapan yang diterima. Hal ini para karyawan diharapkan mempunyai kepuasan kerja terhadap pekerjaanya dengan menghasilkan yang dapat menjadi manfaat sendiri untuk individu tersebut. Kepuasan kerja para karyawan adalah hal yang penting karena dapat mempengaruhi kinerja, apabila karyawan memiliki ketidakpuasan terhadap pekerjaanya rendah maka yang dihasilkan pada kinerja

juga rendah, namun jika tingkat keinginan segala aspek dapat terpenuhi hal ini mengakibatkan kepuasan kerja tinggi.

Karyawan dengan kepuasan yang yang tinggi atas pekerjaan akan menghasilkan kemunculan emosional dalam diri karyawan. Kepuasan karyawan ditandai dengan hubungan pekerjaan, dari luar pekerjaan, maupun dalam pekerjaan serta kombinasi antar pekerjaan. Kepuasan kerja memiliki hubungan dengan sesama karyawan atau dengan pemimpin, jika karyawan memiliki hubungan yang baik dengan pemimpin maka hal ini juga dapat menjadi dasar bahwa hubungan dengan pemimpin menimbulkan kepuasan kerja karyawan. Dalam pencapaian kepuasan kerja para karyawan juga diharuskan untuk dapat berinteraksi dengan sesama rekan kerja, pemimpin serta mematuhi aturan yang di perusahaannya.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan mecakup aspek yang luas, kepuasan kerja tidak hanya mencangkup aspek luar perusahaan saja namun mencangkup beberapa komponen penting termasuk aspek fisik dan non fisik perusahaan yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaanya, interaksi antar rekan kerja maupun pemimpin, dan kondisi lingkungan pekerjaan.

Menurut (Wibowo, 2014) Terdapat beberapa dimensi dalam kepuasan kerja yaitu:

a) Imbalan atau Gaji

Dalam kepuasan kerja karyawan terdapat imbalan atau gaji untuk menunjang kepuasan kerja para karyawan karena apabila upah yang diberikan oleh perusahaan tidak sebanding dengan apa yang sudah dikerjakan para karyawan

maka kepuasan kerja pun turun. Hal tersebut karena upah menjadi motivasi bagi para karyawan sehingga dengan apa yang yang dikerjakan oleh para karyawan diharapkan upah tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. banyak manajemen yang berupaya untuk meningkatkan kinerja para karyawan dengan meningkatkan imbalan kerja.

b) Kesempatan promosi

Promosi dalam perusahaan berdasarkan dengan keadilan dan menilai secara subjektif atas dasar kemampuan para karyawan. promosi jabatan dapat merupakan suatu yang penting untuk menciptakan kepuasan karyawan.

c) Kondisi kerja yang mendukung

Dengan kondisi lingkungan kerja yang harmonis dan lingkungan kerja yang penuh dengan kekeluargaan akan menimbulkan sifat kepuasan kerja karena hal ini membuat nyaman para karyawan untuk bekerja. Sedangkan dengan lingkungan kerja yang buruk, yang penuh dengan konflik yang tinggi serta keteganggan yang tinggi akan menyebabkan para karyawan tidak betah untuk melakukan tugas-tugas maka akibatnya akan menjadi penurunan pada kepuasan kerja karyawan.

d) Rekan kerja

Pada dasarnya manusia adalah makhluk sosial yang membutuhkan berinteraksi. Para karyawan yang bekerja tentu mempunyai rekan kerja yang mereka pilih untuk bekerja dalam tim dan maupun kelompok kerja, karena kelompok kerja memerlukan saling ketergantungan antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaanya. Kondisi yang menyenangkan seperti inilah

yang dapat membuat karyawan puas dalam melakukan pekerjaanya, sehingga membuat efek positif yang tinggi pada kepuasan kerja.

2.2. RUMUSAN HIPOTESIS

2.2.1. Pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Kartika and Suharmono (2016) Leader member exchange (LMX) menunjukan bahwa hubungan yang erat pemimpin dengan karyawan dapat menimbulkan kepuasan karyawan, karyawan akan bahagia ketika bekerja terhindar dari kebosanan saat bekerja. Leader member exchange (LMX) atau pertukaran antara anggota dan pemimpin mempunyai hubungan yang kuat untuk mendapatkan kepuasan kerja yang baik. Teori LMX mempunyai dampak yang tinggi bagi bawahan, dengan hubungan antara atasan dan bawahan yang baik akan memberikan kontribusi kepuasan juga terhadap karyawan. Komunikasi antara karyawan dan pemimpin harus terjalin dengan baik agar tidak menimbulkan kesalahpahaman dalam mengerjakan sesuatu apabila pemimpin memberikan tugas-tugas yang berkaitan dengan pekerjaan pada karyawan itu artinya pemimpin percaya atas kemampuan kerja karyawan karena pemimpin mengharapkan kontribusi karyawan untuk melaksanakan tugas tugas yang sesuai dengan pekerjaanya sehingga menimbulkan kepuasan kerja karyawan, agar karyawan mendapatkan kepuasan kerja yang maksimal maka pemimpin harus memberikan imbalan yang sepadan, serta promosi jabatan atau kenaikan jabatan dengan ini para karyawan akan merasakan kepuasan kerja tersebut.

Dalam penelitian Harahap and Amalia (2017) menyatakan bahwa Leader Member Exchange berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja PT Sandy Globalindo. Kemudian adanya penelitian lain yang mendukung pendapat tersebut yaitu Kartika and Suharmono (2016) menyatakan adanya pengaruh positif atau signifikan terhadap kepuasan kerja Hotel Bahari Inn Tegal. Namun hasil yang berbeda ditunjukan pada penelitian dari Ceisa Pusparini (2018) menunjukkan bahwa leader member exchange (LMX) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1: Diduga *Leader Member Exchange* (LMX) Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja

2.2.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan kerja

Dengan lingkungan kerja yang baik dan nyaman dapat membangkitkan semangat kerja karyawan sehingga dapat mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik (Kiswuryanto, 2014). Oleh karena itu, lingkungan kerja yang sesuai dengan karakteristik yang sesuai seperti lingkungan kerja yang tidak bising, bersih dengan sirkulasi udara yang nyaman untuk bekerja dapat menjadikan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Apabila karyawan memiliki fasilitas yang baik tanpa didukung oleh lingkungan kerja yang baik akan membuat kepuasan kerja menurun. Lingkungan kerja fisik dan non fisik sangat berperan penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang mempunyai kepuasan akan lebih loyal terhadap perusahaan, maka karyawan dapat melakukan tugas serta tanggung jawab dengan baik.

Dalam penelitian Siagian & Khair (2018) menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan. Demikian dengan penelitian yang dilakukan oleh Aruan & Fakhri (2015) yaitu menghasilkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pada PT. Freeport Indonesia. Namun hasil yang berbeda ditunjukkan pada penelitian Riyadi (2013) yang mengungkapkan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Diduga Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja.

2.2.3. Pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* Terhadap Kinerja Karyawan

Dengan kualitas LMX yang besar, pemimpin serta anggota hendak bersama bertukar dukungan, kepercayaan, kesetiaan profesional loyalitas, kontribusi serta penjelasan kerja (Alikasari, 2017). Leader member exchange (LMX) atau pertukaran antara pemimpin dan anggota merupakan salah satu komponen dalam meningkatkan Kinerja para karyawan. Hubungan dua arah antara pemimpin dan anggota yang baik dan saling memberikan motivasi akan membawa dampak yang baik untuk organisasi tersebut. Namun juga ada beberapa hal yang mampu membuat hubungan antara anggota dan pemimpin gagal untuk meningkatkan kinerja, kadang terjadi komunikasi yang tidak sesuai dilapangan, kesalahpahaman antara atasan dan bawahan karena terdapat jarak dan menghasilkan kualitas yang rendah yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan kualitas LMX yang tinggi para pegawai juga mempunyai kesempatan

untuk frekuensi komunikasi dengan pemimpin lebih sering dan menerima lebih banyak pengakuan, penghargaan serta imbalan (reward) dibandingkan dengan pegawai yang memiliki kualitas LMX rendah.

Dalam penelitian (Lario Herlambang, 2017) adanya pengaruh positif variabel *Leader member exchange* dengan variabel kinerja karyawan. (Taqiuddin, Tricahyadinata and Sampeliling, 2018) melakukan penelitian tentang Leader Member Exchange terhadap kinerja dan hasilnya menunjukkan bahwa Leader Member Exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun hal ini berbeda dengan penelitian (Kartika and Suharmono, 2016) dengan judul "Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Bahari Inn Tegal)", bahwa Leader Member Exchange (LMX) tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Hutama and Goenawan (2017) juga mengungkapkan bahwa penelitian antara *leader member exchange (LMX)* secara parsial berkorelasi positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: diduga *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Fachrezi & Khair, 2020) Lingkungan kerja yang baik merupakan salah satu komponen yang mendukung produktivitas pegawai yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Lingkungan kerja dengan keadaan yang kondusif dan aman serta adanya sarana dan prasarana yang mendukung akan membuat para karyawan bekerja dengan semangat dan hal ini dapat meningkatkan kinerja. Para karyawan akan melakukan kegiatan atau melakukan tugas-tugas pekerjaan di tempat kerja tersebut dengan lingkungan kerja yang kondusif. Karyawan akan melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, nyaman dan aman, namun apabila kondisi lingkungan yang buruk akan mengakibatkan memperoleh sistem kerja yang tidak efektif dan penurunan kinerja.

Dalam penelitian Wijaya & Susanty (2017) menghasilkan adanya pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama mendukung penelitian (Ferawati, 2017) yaitu menghasilkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian tersebut tidak sejalan dengan penelitian (Setyani, 2014) yang menghasilkan bahwa lingkungan kerja tidak signifikan terhadap kinerja karyawan kantor PDAM Boyolali, kemudian penelitian (Logahan and Tjoe, 2013) juga menghasilkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.CV Mum Indonesia. Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Diduga Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan karyawan adalah suatu sikap positif yang dimiliki karyawan untuk pekerjaan mereka, dengan sikap positif akan meningkatkan kuantitas serta kualitas kinerja karyawan. Karyawan yang mempunyai kepuasan akan menghasilkan sikap positif mengenai pekerjaan mereka (Surjanti and Erlita, 2018). Karyawan akan melakukan pekerjaan nya tepat waktu dan lebih memperhatikan target yang diberikan.

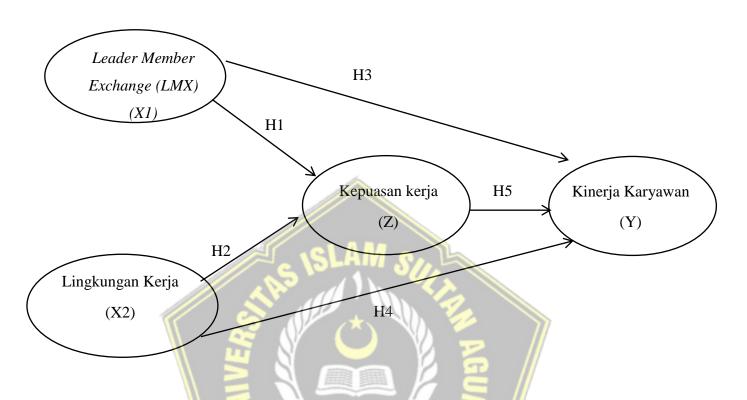
Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Surjanti and Erlita, 2018) menghasilkan adanya pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Siagian and Khair, 2018) adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Namun terdapat penelitian yang berbeda yang dilakukan oleh (Annisa, 2017) dan yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja tidak ada pengaruh atau negatif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Diduga Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

2.3 KERANGKA PENELITIAN

Kerangka kerja dalam penelitian ini di dasari oleh kinerja seseorang karyawan sangat ditentukan oleh *Leader Member Exchange (LMX)*, dana lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening . Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2. 1 kerangka penelitian



Rumusan Hipotesis:

H1: Leader Member Exchange berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

H2: Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

H3: Leader Member Exchange berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

H4 : Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

H5: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Secara umum penelitian ini bersifat menjelaskan atau bisa disebut dengan *explanatory research*. Metode yang digunakan untuk membuktikan dan menjelaskan hubungan antar variabel yang diajukan dalam penelitian dan untuk menguji hipotesis yang sudah dirumuskan. Menurut (sugiono 2014) Tujuan Metode penelitian ini bermaksud menjelaskan antara variabel-variabel serta pengaruh-pengaruh antara dua atau lebih variabel yang diteliti atau bisa disebut dengan metode *explanatory research*.

3.2. Populasi Dan Sampel

Populasi yaitu suatu objek atau subjek yang memiliki beberapa kemiripan dalam satu atau beberapa hal. Populasi merupakan jumlah dari keseluruhan objek dengan karakteristik yang akan diteliti (sugiono,2014). Populasi dalam penelitian ini ada berjumlah 130 keseluruhan karyawan di PT Mapan Wijaya Kabupaten Demak.

Sampel merupakan subjek dari populasi yang hanya diambil sebagian dari jumlah populasi. Oleh karena itu, sampel penelitian ini menggunakan perhitungan rumus Slovin yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

keterangan:

n: jumlah sampel

N : jumlah populasi

e : kelonggaran ketidaktelitian kesalahan dalam pengambilan sampel yang ditolerir sebesar 5%

peneliti menggunakan rumus slovin dengan memperoleh:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^{2}}$$

$$130$$

$$n = \frac{1}{1 + 130 (0.5^{2})}$$

$$130$$

$$n = \frac{1}{1 + 130 (0.0025)}$$

= 98, 11 dibul<mark>atk</mark>an menjadi 100

Adapun jumlah dari penelitian ini adalah sebanyak 100 responden. Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampelnya yaitu purposive sampling. Teknik ini merupakan teknik dengan memilih kriteria-kriteria tertentu.

Kriteria- kriteria yang dipilih adalah sebagai berikut :

- 1. karyawan yang sudah bekerja minimal selama setahun
- 2. karyawan merupakan staf/ karyawan tetap maupun kontrak

3.3. Sumber Jenis Data

- Data Primer adalah data dengan teknik pengumpulan data dari hubungan variabel-variabel terkait dan dari sumber-sumber yang diperoleh secara langsung dilapangan dengan cara wawancara dan menyebarkan kuesioner
- Data sekunder adalah data yang berasal dari pengumpulan data secara offline yang bersumber dengan mencari, mengolah serta mengkaji literatur-literatur sumber kepustakaan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

3.4. Metode Pengumpulan Data

1) Kuesioner

Kuesioner yaitu metode pengumpulan data menggunakan selebaran daftar pertanyaan yang disampaikan langsung kepada responden. Pertanyaan dalam kuesioner harus jelas yang tidak menimbulkan keraguan dan kebingungan terhadap responden . jawaban dari pertanyaan tersebut secara tertutup yang mengacu pada skala *likert:*

Sangat setuju (ss) : 5

Setuju(s) : 4

Netral (n) : 3

Tidak setuju (ts) : 2

Sangat tidak setuju (sts) : 1

2) Studi Pustaka

Metode pengumpulan data ini melalui pencarian jurnal-jurnal pendukung, artikel, buku dan literatur lainnya.

3.5. Variabel Dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah *leader member exchange,lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan*. Dengan definisi masing-masing dijelaskan pada tabel 3.1.

Berikut ini adalah tabel variabel dan indikator pada penelitian ini:

Tabel 3. 1
Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Definisi Definisi	Indikator
Leader Member	Hubungan yang terjalin antara	1. Trust
Exchange (LMX)	bawahan dan atasan yang	2. Obligation
\\ =	mempunyai suatu keterkaitan	3. Respect
	antara sesama. Dengan kerja	<i>:</i>
7(sama pemimpin dan karyawan	
\\\	untuk dapat mengembangkan	
\\\	suatu pertukaran hubungan yang	
\\	berbeda sepanjang waktu.	
V		
Lingkungan	Suatu tempat dimana para	1. Perlengkapan kerja
Kerja	karyawan mengerjakan tugas-	2. Pelayanan kepada
	tugas pekerjaan setiap hari	pegawai
		3. Kondisi kerja
		4. Hubungan personal
Kepuasan kerja	Kepuasan kerja ada;ah suatu	1. kepuasan terhadap
	keadaan emosional yang	upah/gaji
	dirasakan oleh karyawan dengan	2. kepuasan terhadap

	keadaan karyawan yang puas	promosi
	akan pekerjaanya itu berarti	3. kepuasan terhadap
	karyawan akan loyalitas	kondisi kerja
	terhadap tugas-tugas yang	4. kepuasan terhadap
	diberikan nya dengan maksimal.	rekan kerja
Kinerja	Hasil kerja karyawan yang dapat	1. kuantitas
Karyawan	diukur dari hasil tugas atau suatu	2. kualitas
	pekerjaan yang sesuai dengan	3.penggunaan waktu
	tujuan organisasi seperti	4. kerja sama
	kuantitas serta kualitas	

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Kuantitatif

3.6.2 Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan uji untuk mengukur sah atau tidaknya dari kuesioner. Menurut Ghozali (2015) mengemukakan bahwa uji validitas adalah suatu nilai uji pada suatu instrumen yang menentukan valid atau tidaknya suatu kuesioner, apabila kuisioner tersebut dapat mengungkapkan sesuatu yang akan diukur dalam penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan perhitungan melalui program SPSS. Uji validitas ini akan mengukur korelasi setiap pertanyaan dalam kuesioner agar dapat mengetahui benar atau tidaknya apa yang hendak diukur . Validitas data dapat mengukur dengan membandingkan data r hitung dengan r tabel , sebagai berikut ini:

- Jika r hitung > r tabel (dengan taraf signifikan 5%), maka
 kuesioner tersebut valid
- Jika r hitung < r tabel (dengan taraf signifikan 5%), maka
 kuesioner tersebut tidak valid

2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan uji ukuran konsisten pada instrumen penelitian. Uji reliabilitas adalah suatu alat ukur atau instrumen yang berupa kuesioner, dapat dikatakan reliabel apabila memberikan hasil ukur yang stabil atau konstan. Oleh sebab itu akan reliabel apabila seseorang menjaab kuesioner secara konsisten dan stabil dari waktu ke waktu. Suatu variabel dapat menghasilkan kuesioner yang reliabel serta konsisten apabila memiliki *Cronbach Alpha (CA)* > 0.60. namun apabila nilai *Cronbach Alpha (CA)* < 0.60 maka mengidentifikasikan bahwa kuesioner tidak mampu memberikan nilai jawaban yang konsisten.

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

Pada langkah pertama yang dapat dilakukan untuk melakukan regresi linier berganda adalah menguji asumsi-asumsi yang harus dianut dalam regresi linier berganda. Misalkan asumsi tersebut meliputi:

1. Uji Multikolinieritas

Dalam uji multikolinieritas merupakan pengujian untuk melihat bagian variabel independen atau variabel bebas. Nilai indeks pada multikolinieritas menjadi pedoman bagi probabilitas terjadinya suatu korelasi. Untuk menentukan atas indeksnya dapat melihat nilai VIF nya. Cara untuk mengetahui nilai VIF nya dapat diketahui dengan pedoman sebagai berikut :

- > Jika nilai tolerance lebih besar dari 0,10
- > Jika nilai VIF lebih kecil dari 10

Maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi masalah multikolinearitas atau gejala korelasi antara variabel penelitian-independen.

2. Uji Normalitas

Pada uji normalitas ini untuk menentukan studi pada model regresi tentang pengolahan data riset yang tersebar dengan bukti normal atau tidak. Uji normalitas bertujuan untuk menguji model regresi antara kedua variabel independen dan variabel dependen apakah kedua variabel tersebut memiliki distribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini menggunakan uji normalitas grafik histogram dan normal probably plot of standardized residual.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas merupakan Uji yang bertujuan untuk mengetahui dalam model regresi apakah adanya ketidaksamaan varian dari residual satu ke pengamatan-pengamatan lainya. Apabila pengamatan residual ke pengamatan-pengamatan lainya tetap, maka disebut heteroskedastisitas. Bila terjadi heteroskedastisitas, akan mengakibatkan suatu varian koefisien regresi terjadi minimum serta covedien interval sehingga hasil dari uji signifikan statistic tidak lagi

valid. Dalam riset ini menggunakan Uji heteroskedastisitas glejser,

dengan nilai signifikan diatas 5% maka dapat dikatakan bahwa tidak

terjadi permasalahan pada konsep ini. Namun apabila tingkat signifikan

dibawah 5% maka terdapat permasalahan dalam konsep ini.

3.6.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda ini digunakan untuk mengidentifikasi dan

menjelaskan variabel-variabel independen yang lebih dari satu yaitu

terdiri dari : Leader Member Exchange (X1), Lingkungan Kerja (X2) dan

terhadap variabel dependen Kepuasan Kerja (Z)) dan Kinerja Karyawan

(Y). Hasil analisis regresi linier berganda ditentukan melalui model

analis, sebagai berikut:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

$$Y = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Z + e_2$$

Keterangan:

Z: Variabel Kepuasan Kerja

Y: Variabel Kinerja karyawan

X1 : Variabel *Leader Member Exchange (LMX)*

X2: Variabel Lingkungan Kerja

β : Koefisien Regresi

e : Residual (error)

37

3.6.5 Pengujian Hipotesis

1. Uji T

Pengujian dalam hipotesis ini adalah menggunakan Uji t, Uji ttersebut pada umumnya untuk menunjukan seberapa jauh pengaruh satu variabel dependen secara individual dalam penjelasan berbagai variasi variabel dependen. Adapun langkah – langkah untuk menentukan uji koefisien regresi yaitu:

- a) Apabila nilai signifikan t < 0.05, hal ini dapat dikatakan bahwa Ho
 ditolak dan Ha diterima, maksudnya adalah ada pengaruh signifikan
 antara variabel independen terhadap variabel dependen. Dengan ini
 bahwa hipotesis diterima.
- b) Apabila nilai signifikan t > 0.05 hal ini dapat dikatakan bahwa Ho diterima dan Ha ditolak, maksudnya adalah tidak ada pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.
 Dengan ini bahwa hipotesis tidak diterima.

3.6.6 Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi merupakan konsep nilai determinasi atau R² untuk mengidentifikasi seberapa jauh kemampuan-kemampuan variabel independen dan menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi yaitu antara 0 dan 1. Nilai R² kecil maka kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan keterikatan terhadap variabel dependen amat terbatas, sedangkan nilai yang mendekati 1 hal tersebut berarti variabel memberikan keseluruhan informasi yang dibutuhkan untuk memperkirakan variabel dependen.

3.6.7 Uji Sobel Test

Uji Sobel test bertujuan untuk mengetahui hasil dari mediasi antara variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel intervening adalah variabel mediasi dengan fungsi memediasi hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian adalah untuk menguji apakah variabel intervening kepuasan kerja mampu menjadi variabel intervening antara leader member exchange dan lingkungan kerja serta kinerja karyawan, maka penelitian ini untuk mengetahui hal tersebut menggunakan uji sobel test. Dalam penelitian ini menggunakan nilai signifikan kurang dari 5% maka aspek variabel intervening mampu memediasi pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen. Namun ketika nilai kalkulasi lebih dari 5% maka aspek variabel intervening masih belum mampu menjadi jembatan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen terhadap variabel independen terhadap variabel dependen terhadap variabel independen terhadap variabel dependen terhadap variabel dependen yang diujikan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Responden

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Mapan Wijaya Kabupaten Demak.

Dalam penelitian ini menghasilkan responden sebanyak 100 respon dari kuesioner yang sudah di distribusikan.

4.2 Karakteristik Responden

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4. 1

No	Kategori	J <mark>umah</mark> responden	Prosentase %		
1	Laki-laki	35	35%		
2	Perempuan	65	65%		
$I \subset$	Total	100	100%		

Sumber : data primer yang diolah, tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.1 data diatas dapat dijelaskan bahwa jumlah responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 35 orang atau 35% dan perempuan sebanyak 65 orang atau 65%. Hal ini menunjukan bahwa karyawan yang bekerja di PT. Mapan Wijaya Kabupaten Demak banyak didominasi oleh perempuan dengan prosentase 65% dan laki-laki 35%. Dengan responden berjumlah 100 orang dan memiliki selisih sebanyak 30% maka hal tersebut menunjukkan perusahaan lebih percaya untuk merekrut karyawan perempuan.

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4. 2 Usia Responden

esia Kesponden										
No	Kategori	Jumah responden	Prosentase %							
1	kurang dari 20 tahun	14	14%							
2	20-30 tahun	55	55%							
3	30-40 tahun	21	21%							
4	lebih dari 40 tahun	10	10%							
	Total	100	100%							

Sumber: data primer yang diolah, tahun 2021

Tabel diatas menjelaskan bahwa dari 100 responden yang diteliti, responden yang paling banyak ada di usia 20-30 tahun sebanyak 55 atau 55%, usia 30-40 tahun sebanyak 21 atau 21%, usia kurang dari 20 tahun 14 atau 14% dan usia lebih dari 40 tahun atau 10%. Hal ini karena di usia 20-30 tahun mendominasi perusahaan sebanyak 55%, sedangkan pada usia lebih dari 40 tahun sebanyak 10% lebih rendah karena pada usia lebih dari 40 tahun tidak lagi prima dalam melakukan pekerjaan.

4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4. 3 Masa keria

No	Kategori	Jumah responden	Prosentase %		
1	1 tahun	50	50%		
2	2-3 tahun	40	40%		
3	4-5 tahun	6	6%		
4	lebih dari 5 tahun	4	4%		
	Total	100	100%		

Sumber: data primer yang diolah, tahun 2021

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa pada rentang waktu masa

kerja 1 tahun mempunyai responden sebanyak 50 orang atau 50% dan pada masa

kerja 2-3 tahun sebanyak 40 orang atau 40%, sedangkan masa kerja yang paling

rendah berada di lebih dari 5 tahun sebanyak 4 orang atau 4%. Masa kerja 1

tahun memiliki jumlah lebih banyak 50 orang atau 50% hal ini karena pada masa

kerja ini mempunyai sistem kontrak untuk karyawan terlebih pada masa rentang

waktu satu tahun tingkat kinerja karyawan masih tinggi.

4.3 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskripsi variabel ini menunjukkan untuk menganalisa terhadap

variabel leader member exchange (LMX), lingkungan kerja, kinerja karyawan dan

kepuasan kerja yang dianalisis menggunakan hasil dari pernyataan responden

pada setiap pertanyaan untuk setiap variabel. Menurut umar (1996) analisis

deskriptif dalam penelitian ini dengan nilai indeks untuk menentukan ukuran

besarnya kelas sebagai berikut::

Nilai maksimum : 5

Nilai minimum: 1

Rentang skala $\frac{.5}{5} = 0.8$

Berikut ini akan dijelaskan rentang skala untuk kategori rendah, sedang, dan

tinggi:

42

Tabel 4. 4 Interpretasi nilai

	interpretagn man									
No	Interval	Kategori								
1	1,00 – 1,80	Sangat rendah								
2	1,81 - 2,60	Rendah								
3	2,61 - 3,40	Sedang								
4	3,41-4,20	Tinggi								
5	4,21 - 5,00	Sangat tinggi								

Sumber: data primer yang diolah, tahun 2021

4.3.1 Deskripsi Variabel Leader Member Exchange (LMX)

Analisis deskriptif dilakukan pada variabel *Leader Member Exchange* (*LMX*), berikut ini hasil dari analisis deskriptif yang disajikan sesuai dengan kriteria:

Tabel 4. 5

Deskripsi variabel leader member exchange (LMX)

NO	indikator	STS	5	TS	V	N	*\	S		SS		RATA-	Keterangan
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	RATA	Keter angan
1	Trust	\ 1	1	3	6	21	63	55	220	20	100	3 ,90	tinggi
2	Obligation	0	0	0	0	12	36	55	220	33	165	4,21	sangat tinggi
3	Respect	7	1	1	2	8	24	54	216	36	180	4,23	sangat tinggi
4	obligation	1	1	9	18	21	63	45	180	24	120	3,82	tinggi
J <mark>umlah</mark> r <mark>ata-rata</mark>											4,04	Tinggi	

Sumber data: data primer yang diolah, tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.5 diatas menunjukkan jumlah hasil rata-rata sebanyak 4,04 yang artinya bahwa variabel *leader member exchange (LMX)* mempunyai hasil yang tinggi yang diperlukan karyawan PT. Mapan Wijaya. Pada indikator *respect* dengan nilai rata-rata 4,23 sangat tinggi hal ini membuktikan bahwa responden sangat menghargai kompetensi atasan dalam memimpin pekerjaan. Hal ini menandakan bahwa rasa menghargai kompetensi pemimpin sangat dihargai oleh karyawan., hal ini dibuktikan dengan pertanyaan terbuka kepada responden

bahwa seorang pemimpin juga menghargai bawahan akan mendapatkan feedback perlakuan yang sama oleh karyawan. perlakuan sesama karyawan atau mempunyai komunikasi yang baik antara pemimpin dan karyawan dapat membuat suatu keadaan yang baik untuk perusahaan.

4.3.2 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja

Analisis deskriptif dilakukan pada variabel lingkungan kerja, berikut ini hasil dari analisis deskriptif yang disajikan sesuai dengan kriteria :

Tabel 4. 6

Deskripsi variabel lingkungan kerja

No	Indikator	STS	5	TS		N		S	18	SS		RATA- RATA	Keterangan
	\\\	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
1	Perlengkapan kerja	0	0	0	0	6	18	59	236	35	175	4,29	Sangat tinggi
2	pelayanan kepada karyawan	0	0	0	0	3	9	58	232	39	195	4,36	sangat tinggi
3	kondisi kerja		0		0	5	15	57	228	38	190	4,33	Sangat tinggi
4	hubungan personal	1	1	0	0	9	27	57	228	33	165	4,21	Sangat tinggi
		L	Ju	mla	h ra	ata-	rata					4,30	sangat tinggi

Sumber data: data primer yang diolah, tahun 2021

Berdasarkan analisis deskriptif pada variabel lingkungan kerja yang ada pada tabel 4.6 terdapat jumlah rata-rata jawaban responden sebesar 4,30 sangat tinggi, sehingga dapat dikategorikan bahwa variabel lingkungan kerja sangat dibutuhkan untuk oleh karyawan PT. Mapan Wijaya. Pada indikator pelayanan kepada karyawan ditemukan rata-rata sebesar 4,36 atau sangat tinggi, pada

indikator ini menunjukkan bahwa responden setuju dengan pernyataan tersebut bahwa perusahaan sangat memperhatikan keselamatan karyawan dalam pekerjaan.

Indikator terendah berada pada hubungan personal sebanyak 4,21 ini membuktikan bahwa responden tidak setuju untuk hubungan personal atau ratarata karyawan memilih bahwa hubungan personal dengan rekan kerja cenderung mempengaruhi suatu kinerja di lingkungan kerja. Hubungan dengan sesama rekan kerja yang tidak harmonis menimbulkan ketidaknyamanan di tempat kerja.

4.3.3 Deskripsi Variabel Kepuasan kerja

Analisis deskriptif dalam penelitian ini kinerja karyawan, berikut ini hasil dari analisis deskriptif yang disajikan sesuai dengan kriteria :

Tabel 4. 7
Deskripsi variabel kepuasan kerja

				_	_				-/-		U		
No	Indikator	ST F	S	TS F	S	N F	S	S F	S	SS F	S	RATA- RATA	Keterangan
		7	D	1.	b	1	ט			-			
1	upah/gaji	1	1	7	14	19	57	48	192	25	125	3,89	Tinggi
2	upah/gaji	1\	1	4	8	14	42	57	228	24	120	3,99	Tinggi
3	promosi	2	2	8	16	27	81	44	176	19	95	3,70	Tinggi
4	kondisi kerja	0	0	211	4	28	84	38	152	32	160	4,00	Tinggi
5	rekan kerja	2	2	1	2	14	42	59	236	24	120	4,02	Tinggi
	Jumlah rata- rata										3,92	Tinggi	

Sumber data: data primer yang diolah, tahun 2021

Pada hasil analisis deskriptif variabel kepuasan kerja tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa seluruh variabel memiliki jumlah rata-rata 3,92 atau tinggi. Dengan hasil yang didapat pada indikator kepuasan kerja terletak pada indikator rekan kerja dengan nilai tertinggi sebanyak 4,02 sebagian responden setuju hubungan antara rekan kerja menimbulkan suatu kepuasan terhadap pekerjaan.

Hubungan rekan kerja yang saling mendukung dan saling memberikan bantuan atau saran akan membuat pekerjaan lebih menyenangkan.

Indikator dengan rata —rata terendah terletak pada variabel promosi sebanyak 3,70 justru sebagian responden tidak terlalu memperhatikan promosi yang diberikan oleh perusahaan, karena tingkat promosi yang diberikan oleh perusahaan memiliki beberapa kriteria yang kurang mumpuni responden, hal ini sesuai dengan pertanyaan terbuka yang diberikan oleh responden bahwa responden memiliki kriteria kepuasan yang terhadap pekerjaan bahwa kepuasan yang baik adalah dari dorongan dari rekan kerja, dan dari gaji atau tunjangan yang memiliki pengaruh yang paling menonjol.

4.3.4 Deskripsi Variabel Kinerja karyawan

Analisis deskriptif dilakukan pada variabel kinerja karyawan, berikut ini hasil dari analisis deskriptif yang disajikan sesuai dengan kriteria :

Tabel 4. 8

Deskripsi Variabel Kineria karvawan

No	Indikator	STS	*	TS	بلسخ	N	ان!م ح∧	S	جامعنا	SS		RATA- RATA	Keterangan
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	•	
1	Kuantitas	0	0	2	4	6	18	60	240	32	160	4,22	sangat tinggi
2	Kualitas	0	0	1	2	10	30	38	152	51	255	4,39	sangat tinggi
3	Kerja sama	1	1	1	2	8	24	58	232	32	160	4,19	Tinggi
4	Penggunaan waktu	1	1	1	2	6	18	61	244	31	155	4,20	Tinggi
5	Penggunaan Waktu	1	1	1	2	7	21	53	212	38	190	4,26	sangat tinggi
			•	Jun	ılah	rata	- rata	a				4,25	sangat tinggi

Sumber data: data primer yang diolah, tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.8 diatas menunjukan hasil analisis deskriptif variabel kinerja dengan jumlah tertinggi sebanyak 4,25 sehingga dapat dikategorikan tinggi, atau dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan sangat dibutuhkan oleh karyawan PT. Mapan Wijaya Kabupaten Demak. Dengan nilai rata-rata tertinggi 4, 39 yaitu terdapat pada indikator kualitas. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yang baik yang dapat menjadi suatu tolak ukur kerja karyawan adalah hasil dari kualitas kerja yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan. Bahwa karyawan Bekerja sesuai dengan stadar kerja yang sudah ditentukan dapat menghasilkan kualitas kinerja yang bagus dalam hal ini bahwa saat bekerja karyawan tidak merasa harus dikejar oleh target perusahaan yang melebihi batas waktu.

Sedangkan hasil persentase terendah terletak pada indikator kerjasama sebanyak 4,19 hal ini menunjukkan bahwa sebagian responden tidak terlalu membutuhkan rekan kerja dalam membantu menyelesaikan pekerjaannya.

4.4 Analisis Kuantitatif

1. Uji Validitas

Dalam penelitian Uji Validitas menggunakan pengujian yang diukur menggunakan korelasi antara skor setiap item pertanyaan dengan total skor yang diperoleh.

Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas Kuesioner

Hash Off valuitas Ruesioner											
Variabel	Item	r	r	keterangan							
		hitung	tabel								
leader member exchange (lmx)	x1.1	0,700	0,194	valid							
	x1.2	0,615	0,194	valid							
	x1.3	0,725	0,194	valid							
	x1.4	0,724	0,194	valid							
lingkungan kerja	x2.1	0,766	0,194	valid							
.	x2.2	0,658	0,194	valid							
	x2.3	0,814	0,194	valid							
	x2.4	0,765	0,194	valid							
Kepuasan kerja	z.1	0,733	0,194	valid							
	z.2	0,663	0,194	valid							
	z.3	0,497	0,194	valid							
	z.4	0,598	0,194	valid							
	z.5	0,626	0,194	valid							
Kinerj <mark>a</mark> karyaw <mark>an</mark>	y1.1	0,676	0,194	<mark>va</mark> lid							
W St	y1.2	0,506	0,194	valid							
	y1.3	0,845	0,194	valid							
	y1.4	0,822	0,194	valid							
	y1.5	0,841	0,194	valid							

Sumber: Output SPSS, 2021

Berdasarkan tabel 4. 9 diatas ditunjukan bahwa semua variabel dalam penelitian ini nilai r hitung > dari nilai r tabel, yang diketahui bahwa nilai r tabel (0,194) maka demikian bahwa semua pertanyaan indikator yang ada pada variabel tersebut dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Tabel 4. 10 Hasil uji reliabilitas

variabel penelitian	Koefisien cronbach alpha	Keterangan
Leader member exchange (LMX)	0, 631	Reliabel
Lingkungan kerja	0, 742	Reliabel
Kepuasan kerja	0,606	Reliabel
Kinerja karyawan	0,791	Reliabel

Sumber: Output SPSS, 2021

Berdasarkan tabel koefisien 4.10 diatas dengan menggunakan uji reliabilitas dengan *koefisien cronbach alpha* > 0,60 menghasilkan item-item pertanyaan variabel bahwa nilai koefisien tersebut dapat dinyatakan reliabel. Sehingga dapat dikatakan bahwa layak untuk diuji pada tahap selanjutnya.

4.5 Asumsi Klasik

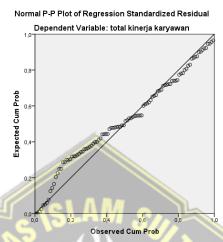
1. Uji Normalitas

Hasil uji normalitas persamaaan kedua regresi berdasarkan pada data persebaran titik-titik *normal p-plot* sebagai berikut :

Persamaan 1

Gambar 4. 1 Grafik Normal P-Plot Uji Normalitas 1

Persamaan 2



Gambar 4. 2 Grafik Normal P-Plot Uji Normalitas 2

Berdasarkan pada gambar *normal p-plot* persamaan regresi 1 dan regresi 2 terlihat bahwa titik-titik persebaran yang ada pada uji persamaan normalitas mengikuti garis diagonal berada disekitar garis diagonal, sehingga dapat disimpulkan bahwa data persamaan regresi 1 dan regresi 2 berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinieritas

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen.

Hasil uji multikolinieritas didasarkan pada jumlah nilai tolerance dan *variance inflation factor* (VIF) yang dituliskan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 11 Uji multikolinieritas

MODEL	Collinearity S	Collinearity Statistics	
MODEL	Tolerance	VIF	
leader member exchange (LMX)	0,981	1,020	
lingkungan kerja	0,985	1,015	
kepuasan kerja	0,968	1,033	

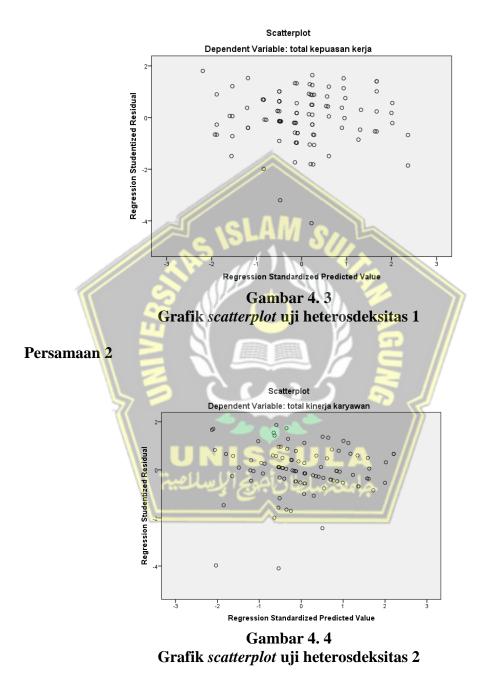
Sumber: output hasil estimasi multikolinieritas, 2021

Dari hasil tabel 4.11 dapat dijelaskan bahwa berdasarkan nilai *variance* inflation factor yang ada pada tabel tersebut terlihat nilai VIF dari masing-masing variabel independen < dari 10, dan dari hasil perhitungan nilai *tolerance* pada masing-masing variabel menunjukkan bahwa nilai *tolerance* > dari 0,10. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa model regresi tidak memiliki masalah multikolinearitas.

3. Uji Heterosdekstisitas

Hasil uji heterosdektisitas dari kedua persamaan regresi 1 dan regresi 2 penelitian ini berdasarkan pada persebaran noktah-noktah pada grafik *scatterplot* sebagai berikut :

Persamaan 1



Berdasarkan pada gambar 4.3 dan 4.4 *scatterplot* dari persamaan kedua regresi diatas penelitian tersebut dapat dijelaskan bahwa perbesaran noktahnoktah atau titik-titik di dalam grafik *scatterplot* tersebut tersebar merata atau

tidak membentuk suatu pola tertentu, sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil uji heterosdeksitas kedua regresi tidak terjadi permasalahan yang ketidaksamaan dari penelitian observasi satu ke observasi lainya.

4.6 Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil analisis regresi linier berganda dilakukan dalam penelitian ini bertujuan untuk melihat antara pengaruh variabel independen dengan dependen. Hasil analisis tersebut dapat dijelaskan pada studi tabel 4.12 berikut ini :

Persamaan 1

Tabel 4. 12

Analisis regresi linier berganda

variabel penelitian	koefisien regresi	
leader member exchange (LMX)	0,165	
ling <mark>kun</mark> gan kerja	0,174	
kepuasan kerja (variabel dependen)		

Sumber: data yang diolah, tahun 2021

Berdasarkan hasil uji analisis diatas, maka dapat diperoleh persamaan regresi berikut ini :

Persamaan 1

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

$$y = 0.165 X1 + 0.174 X2$$

Persamaan tersebut dapat dijelaskan berikut ini:

1. nilai koefisien regresi dari *leader member exchange (LMX)* diperoleh hasil positif sebesar 0,165. Ini artinya bahwa variabel *leader member exchange (LMX)*

yang dialami responden meningkat maka tingkat kepuasan kerja juga naik. Apabila *leader member exchange (LMX)* yang dirasakan responden menurun maka kepuasan kerja juga akan menurun.

2. nilai koefisien regresi lingkungan kerja diperoleh hasil positif sebesar 0,174 artinya bahwa lingkungan kerja yang dialami responden meningkat maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat. Apabila lingkungan kerja karyawan yang dirasakan oleh responden menurun maka tingkat kepuasan kerja juga akan menurun.

Persamaan 2

Tabel 4. 13 Analisis r<mark>egresi</mark> linier berga<mark>nd</mark>a

Anansis regresi inner berganda				
variabel penelitian	Ko <mark>efisi</mark> en Re <mark>gres</mark> i			
leader member exchange (LMX)	0,224			
lingkungan kerja	0.315			
k <mark>e</mark> puasan kerja	0,206			
kinerja ka <mark>ryawan (variabel depende</mark> n)				

Sumber: data yang diolah, tahun 2021

Berdasarkan hasil uji analisis diatas, maka dapat diperoleh persamaan regresi berikut ini :

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_5 Z$$

$$Y = 0.224 X + 0.315 X2 + 0.206 Z$$

Persamaan tersebut dapat dijelaskan berikut ini:

1. nilai koefisien regresi dari *leader member exchange (LMX)* sebesar 0,224 artinya bahwa apabila *leader member exchange (LMX)* yang dialami oleh responden meningkat maka kinerja karyawan juga akan naik.

Namun apabila *leader member exchange (LMX)* yang dirasakan menurun maka tingkat kinerja karyawan juga mengalami menurun.

- 2. nilai koefisien regresi lingkungan kerja sebesar 0,315 artinya bahwa lingkungan kerja yang dialami oleh responden meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Namun apabila lingkungan kerja yang dirasakan oleh responden menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun.
- 3. nilai koefisien regresi kepuasan kerja sebesar 0,206 artinya bahwa kepuasan kerja yang dialami oleh responden meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Namun apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh responden menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun.

4.7 Pengujian Hipotesis

a) Uji t

Dalam pengujian dilaksanakan untuk mengetahui nilai signifikan terhadap adanya pengaruh variabel independen dengan variabel dependen secara signifikan ataupun tidak signifikan. untuk mengetahui hal tersebut maka dapat diketahui dengan kriteria berikut ini :

 jika nilai probabilitasnya > 0.05 maka hipotesis H0 diterima dan Ha ditolak

Maksudnya adalah tidak ada pengaruh antara variabel independe terhadap variabel dependen

jika nilai probabilitasnya < 0.05 maka hipotesis H0 ditolak Ha diterima
 Maksudnya adalah adanya pengaruh yang signifikan terhadap variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 4. 14 Hasil uji hipotesis

		0	signifikan	keterangan
pengaruh leader member	1,984	1,341	0,183	Ha ditolak
exchange (LMX) terhadap	4			
kepuasan kerja				
pengaruh lingkungan kerja	1,984	1,156	0,251	Ha ditolak
terhadap kepuasan kerja				
pengaruh leader member	1,984	1,984	0,050	Ha diterima
exchange (LMX) terhadap				
kinerja karyawan				
pengar <mark>uh</mark> lingk <mark>ung</mark> an kerja	1,984	2, 282	0,025	Ha diterima
terhada <mark>p</mark> kinerj <mark>a ka</mark> ryawan				/
pengaru <mark>h kepuas</mark> an kerja	1,984	2, 229	0,028	Ha diterima
terhadap <mark>k</mark> inerj <mark>a k</mark> aryawan	無題 脚端			

Sumber: hasil olah data, tahun 2021

t tabel =
$$t (\alpha/2; n-k-1) = t (0.05/2; 100-3-1) = 0.025; 96 = 1.984$$

berdasarkan pada tabel hasil uji hipotesis (uji t) maka dapat disimpulkan sebagai berikut ini :

1) pengaruh leader member exchange (LMX) terhadap kepuasan kerja

Diketahui pada variabel *leader member exchange (LMX)* t hitung 1,341 < t tabel 1,984, t tabel dengan nilai signifikan 0,183 > 0,05 (B= 0,165). Artinya tidak memiliki pengaruh *leader member exchange (LMX)* terhadap kepuasan kerja. sehingga hipotesis yang diperoleh pada variabel *leader member exchange (LMX)* terhadap kepuasan kerja (Ha) **ditolak**.

2) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

Diketahui pada variabel lingkungan kerja t hitung 1,156 < t tabel 1,984 atau variabel lingkungan kerja dengan nilai signifikan 0,251 > 0,05 (B=0,174). Artinya tidak memiliki pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. sehingga hipotesis yang diperoleh pada variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja (Ha) **ditolak**

3) pengaruh leader member exchange (LMX) terhadap kinerja karyawan

Diketahui pada variabel *leader member exchange (LMX)* t hitung 1,984 < t tabel 1,984 atau variabel *leader member exchange (LMX)* dengan nilai sign 0,050 < 0,05 (B= 0,224) artinya *leader member exchange (LMX)* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. sehingga hipotesis yang diperoleh pada leader member exchange (LMX) terhadap kinerja karyawan (Ha) **diterima**.

4) pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

Diketahui pada variabel lingkungan kerja t hitung 2,282 > t tabel 1,984 atau variabel lingkungan kerja dengan nilai sign 0,025 < 0,05 (B= 0,315) artinya ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. sehingga hipotesis yang diperoleh pada lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Ha) **diterima**.

5) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Diketahui pada variabel kepuasan kerja t hitung 2,229 > t tabel 1, 984 atau variabel kepuasan kerja dengan nilai sign 0,028 < 0,05 (B=

0,206) artinya ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. sehingga hipotesis yang diperoleh pada kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Ha) **diterima**.

4.8 Koefisien Determinasi (R²)

Hasil uji koefisien determinasi yang diujikan dalam penelitian ini berdasarkan pada nilai R Square yang dijelaskan pada tabel berikut ini :

Tabel 4. 15
Model Summary

	Persamaan	S ISLA!		Adjusted R	Std. Error of the
	regresi	R	R Square	Square	Estimate
1	1	0,180 ^a	0,032	0,012	2,631
í	2	0,390 ^a	0,152	0,126	2,391

Sumber : olah data spss, 2021

Persamaan 1

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi persamaan regresi 1 pada tabel 4.17 yang diperoleh berdasarkan nilai *R Square* sebesar 0,032 atau 32% sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen meliputi variabel *leader member exchange (LMX)* dan lingkungan kerja mampu menjelaskan variasi dari variabel dependen kepuasan kerja sebesar 32% selain itu sisanya dijelaskan oleh variabel lain atau diluar model yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Persamaan 2

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi persamaan regresi 2 pada tabel 4.17 yang diperoleh berdasarkan nilai *R Square* sebesar 0,152 atau 15,2% sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen

meliputi *variabel leader member exchange (LMX)*, lingkungan kerja dan kepuasan kerja mampu menjelaskan variasi dari variabel dependen kinerja karyawan sebesar 15,2% selain itu sisanya dijelaskan oleh variabel lain atau diluar model yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.9 Uji Sobel Test

Pada pengujian uji sobel dilakukan untuk membuktikan bahwa variabel intervening dapat memediasi atau tidak variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini bahwa variabel intervening adalah kepuasan kerja sehingga diharapkan dapat menjadi variabel mediasi antara *leader member exchange (LMX)*, lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Namun dari hasil pada pengujian hipotesis tidak perlu dilakukan uji sobel karena pada koefisien regresi 1 yaitu *leader member exchange (LMX)* tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dengan tingkat sig 0,183 > 0,05, dan lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dengan tingkat sig 0,251 > 0,05. Maka dari itu hipotesis yang terjadi berbeda dengan kajian hipotesis awal, sehingga bahwa pada variabel kepuasan kerja gagal dalam memediasi variabel *leader member exchange (LMX)* dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

4.10 Pembahasan Hasil Penelitian

1) Pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa hasil analisis variabel leader member exchange (LMX) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Mapan Wijaya dengan nilai signifikan 0,183 > 0,05. Hal ini berarti bahwa jika leader member exchange (LMX) menurun maka kepuasan kerja juga akan semakin menurun. Maka penelitian ini menunjukkan berbeda dengan hasil kajian hipotesis awal peneliti yang Terbukti dari jawaban responden bahwa indikator dari leader member exchange (LMX) yang terdiri dari aspek aspek hubungan antara karyawan dan pemimpin tanpa dilandasi rasa saling percaya serta kewajiban yang tumbuh pada diri karyawan atau pemimpin untuk sebuah ikatan kerja antara atasan dan bawahan, Rasa saling menghormati (respect) tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja responden yang terdiri dari aspek gaji dan tunjangan yang diberikan, promosi serta fasilitas yang diberikan oleh perusahaan, dan komunikasi antara atasan dan karyawan atau sesama rekan kerja. Hal ini berkaitan dengan pertanyaan terbuka yang diberikan pada responden bahwa sikap pemimpin yang bagus adalah yang mempunyai sikap profesional terhadap sesama rekan kerja dan adil dalam mengambil keputusan agar tidak adanya rasa cemburu sesama rekan kerja karena pemimpin mempunyai karyawan yang lebih dekat. Maka untuk mendapatkan kepuasan kerja yang maksimal karyawan cenderung menghargai atasannya karena sikap pemimpin yang harus memiliki rasa saling menghormati dan menghargai atas kompetensi yang ada pada diri karyawan maupun atasan. Hubungan ikatan kerja antara pemimpin dan karyawan yang baik dengan komunikasi yang sejalan satu arah dapat membuat suatu kepuasan kerja bagi karyawan karena merasa memiliki suatu hubungan yang spesial namun pada kondisi yang terjadi bahwa ikatan kerja yang baik tidak mampu menjadikan karyawan puas terhadap pemimpin.

Hasil ini relevan atau sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ceisa Pusparini (2018) yang menyatakan bahwa *leader member exchange (LMX)* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa hasil analisis variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikan 0,251 > 0,05 artinya semakin rendah lingkungan kerja maka kepuasan kerja juga akan menurun. Maka penelitian ini menunjukkan berbeda dengan kajian hipotesis awal peneliti yang Terbukti dari jawaban responden bahwa indikator lingkungan yang berupa aspek perlengkapan kerja, pelayanan kepada karyawan kondisi kerja dan hubungan personal antara karyawan tidak mampu menjadikan karyawan puas terhadap gaji, promosi dan kondisi kerja. Pada indikator lingkungan kerja yang memiliki rating tertinggi ditunjukkan ada pelayanan kepada karyawan sebesar 4,36. Jika pelayanan kepada karyawan kurang baik atau kurang sesuai dengan kontrak kerja yang diberikan oleh perusahaan maka kepuasan kerja terhadap gaji, promosi, kondisi kerja serta rekan kerja tidak mampu menjadikan karyawan puas akan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Hubungan personal pada sesama karyawan yang buruk yang

memiliki permasalahan secara internal dan individu membuat salah satu faktor yang menghambat kepuasan kerja pada diri karyawan karena ini lingkungan kerja yang selalu diperbaiki terhadap fasilitas yang ada pada perusahaan jika terus ditingkatkan tidak mampu membuat hubungan personal akan baik, hal ini karena hubungan personal adalah hubungan secara individu yang sesuai dengan karakter karakter pada masing-masing setiap individu hal ini tidak mampu diubah oleh perusahaan. maka dari itu lingkungan kerja pada keamanan dan kenyamanan yang bagus dengan hubungan personal yang buruk tidak mampu mempengaruhi kepuasan karyawan.

Hasil ini relevan atau sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2013) yang mengungkapkan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang artinya bahwa lingkungan kerja tidak selalu diukur oleh kepuasan kerja

3) Pengar<mark>uh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan</mark>

Berdasarkan hasil uji hipotesis variabel *Leader member exchange (LMX)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan 0,050 < 0,05, hal ini berarti menunjukan bahwa semakin baik *Leader member exchange (LMX)* maka kinerja karyawan yang dihasilkan akan meningkat. Maka penelitian ini menerima hasil kajian hipotesis awal peneliti yang Terbukti dari jawaban responden bahwa Hal ini sesuai dengan penilaian responden tentang salah satu variabel *Leader member exchange (LMX)* yang tertinggi yaitu respect, rasa saling menghormati antara atasan dan bawahan

dengan nilai 4,23.dari hasil pertanyaan terbuka ditunjukkan pada sikap pemimpin yang baik adalah yang mempunyai rasa saling menghormati antara sesama karyawan, sikap dari pemimpin. Saling Menghargai kompetensi karyawan atau atasan dapat membuat hasil kinerja yang bagus, terlebih didukung oleh variabel kinerja karyawan dengan indikator kualitas dan tingkat presentase sebesar 4, 39 yaitu kinerja yang baik yang dihasilkan dari pemimpin dan karyawan untuk saling menghormati kompetensi yang dimiliki dapat menghasilkan kinerja dengan kualitas yang bagus. Pengaruh yang diberikan tidak hanya sebatas perasaan saling menghargai antara pemimpin dan karyawan atas kompetensi dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dan pemimpin namun juga hubungan atas rekan kerja yang ada pada PT. Mapan Wijaya Kabupaten Demak sudah terjalin harmonis dalam komunikasi yang baik.

Hasil ini relevan atau sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lario Herlambang (2017) adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara *Leader member exchange (LMX)* dengan variabel kinerja karyawan. kemudian Taqiuddin, Tricahyadinata & Sampeliling (2018) melakukan penelitian tentang Leader Member Exchange terhadap kinerja dan hasilnya menyatakan bahwa Leader Member Exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

4) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian uji hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan 0.025 < 0,05. Artinya bahwa semakin baik lingkungan kerja maka kinerja karyawan akan meningkat. Maka penelitian ini menerima hasil kajian

hipotesis awal peneliti yang Terbukti dari jawaban responden bahwa hal ini sejalan dengan penilain responden yang memiliki persentase tertinggi pada variabel lingkungan kerja yaitu indikator pelayanan kepada karyawan dengan nilai 4, 36. Pertanyaan tersebut sejalan dengan pertanyaan terbuka yang dilakukan oleh responden bahwa lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan kerja yang memperhatikan keselamatan dan keamanan yang ada disekitar karyawan. Sehingga dengan keadaan yang memperhatikan keamanan karyawan dapat meningkatkan kinerja. Lingkungan kerja yang mendukung pekerjaan karyawan dapat menghasilkan kualitas serta kuantitas yang baik. Hubungan personal antara rekan kerja yang harmonis saling mendukung dan saling memberikan semangat dan mampu memberikan masukan serta motivasi yang baik dalam lingkungan kerja yang ada pada perusahaan akan membuat sistem kerja yang efektif dan semangat untuk melakukan pekerjaan sehingga timbul dalam diri karyawan bahwa kinerja yang dapat dihasilkan meningkat.

Hasil ini relevan atau sejalan dengan penelitian yang dilakukan Wijaya & Susanty (2017) menghasilkan adanya pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama dilakukan oleh penelitian Ferawati (2017) yaitu menghasilkan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

5) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian uji hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan 0,028 < 0,05. Hal ini berarti bahwa semakin tingginya kepuasan kerja

maka kinerja karyawan juga akan naik. Maka penelitian ini menerima hasil kajian hipotesis awal peneliti yang Terbukti dari jawaban responden bahwa Kepuasan kerja yang terdiri dari indikator kondisi kerja dan gaji yang diberikan oleh karyawan serta promosi, rekan kerja membuktikan responden mampu meningkatkan kinerja yang berupa kuantitas serta kualitas yang dilakukan oleh karyawan. Dengan diberikanya gaji yang dikeluarkan oleh perusahaan serta diberikannya promosi terhadap karyawan maka kinerja karyawan yang didasari oleh hal tersebut akan berdampak pada responden yang memiliki kualitas, kuantitas dan loyalitasnya terhadap penggunaan waktu yang dimiliki secara sukarela sehingga, kinerja karyawan akan meningkat.

Hasil penelitian ini relevan atau sejalan dengan (Surjanti and Erlita, 2018) & (Siagian and Khair, 2018) menghasilkan adanya pengaruh positif dan signifkan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1 kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Leader member exchange (LMX) tidak mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Mapan Wijaya Kabupaten Demak. Hal ini berarti bahwa leader member exchange (LMX) menurun maka kepuasan kerja juga akan semakin menurun. Artinya bahwa leader member exchange (LMX) tidak mampu menjadi faktor untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, indikator- indikator variabel *leader member* exchange (LMX) aspek hubungn antara karyawan dan pemimpin tanpa dilandasi rasa saling percaya serta kewajiban yang tumbuh pada diri karyawan atau pemimpin untuk sebuah ikatan kerja antara atasan dan bawahan, dan rasa saling menghormati (respect) tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja responden yang terdiri dari aspek gaji dan tunjangan yang diberikan, promosi serta fasilitas yang diberikan oleh perusahaan, dan komunikasi antara atasan dan karyawan atau sesama rekan kerja. Hal ini dikarenakan bahwa sesuai dengan pertanyaan yang diberikan kepada responden dalam permasalahan kewajiban yang dibebankan kepada karyawan oleh atasan untuk melakukan usaha melebihi apa yang ditetapkan, dan hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan tidak puas terhadap apa yang diperintahkan oleh atasan karena

- ini membuktikan bahwa atasan tidak menghargai kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, sehingga mempengaruhi kepuasan karyawan
- 2. Lingkungan kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Mapan Wijaya Kabupaten Demak. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja rendah maka kepuasan kerja yang ada pada diri karyawan menurun. Artinya bahwa lingkungan kerja yang buruk berupa pelayanan kepada karyawan, perlengkapan kerja, kondisi kerja serta hubungan personal tidak mampu membuat karyawan puas terhadap apa yang ada dalam lingkungan kerja. Hal ini sesuai dengan pertanyaan terbuka yang diberikan oleh responden bahwa lingkungan kerja yang baik dimulai dari lingkungan secara hubungan personal atau ikatan sesama rekan kerja. Hubungan personal pada sesama karyawan yang buruk yang memiliki permasalahan secara internal dan individu membuat salah satu faktor yang menghambat kepuasan kerja pada diri karyawan karena ini lingkungan kerja yang selalu diperbaiki terhadap fasilitas yang ada pada perusahaan jika terus ditingkatkan tidak mampu membuat hubungan personal akan baik, hal ini karena hubungan personal adalah hubungan secara individu yang sesuai dengan karakter karakter pada masing-masing individu dan tidak mampu diubah oleh perusahaan. Maka dari itu lingkungan kerja pada keamanan dan kenyamanan yang bagus dengan hubungan personal yang buruk tidak mampu mempengaruhi kepuasan karyawan.

- 3. Leader member exchange (LMX) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Mapan Wijaya Kabupaten Demak, hal ini menunjukan bahwa semakin baik Leader member exchange (LMX) maka kinerja karyawan yang dihasilkan akan meningkat. Artinya bahwa jika leader member exchange (LMX) yang dimiliki oleh karyawan dan atasan baik dengan komunikasi dua arah dan ini dapat membuat kuantitas target menghasilkan kualitas yang bagus. Hasil pertanyaan terbuka ditunjukkan pada sikap pemimpin yang baik adalah yang mempunyai rasa saling menghormati antara sesama karyawan, Saling Menghargai kompetensi karyawan atau atasan. Sikap pemimpin yang harus dimiliki oleh pemimpin menurut responden adalah bahwa pemimpin harus mempunyai rasa tanggung jawab dan mempunyai rasa keadilan dan tidak membandingkan karyawan lain dengan lainya,. Dan juga memiliki beberapa hal yang harus dimiliki oleh karyawan menurut responden memiliki rasa ingin loyalitas terhadap perusahaan serta kontribusi, memiliki rasa percaya terhadap pemimpin atau atasan.
- 4. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Mapan Wijaya Kabupaten Demak, artinya bahwa semakin baik lingkungan kerja yang ada disekitar karyawan maka akan semakin meningkat kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pertanyaan terbuka bahwa lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan kerja yang memperhatikan keselamatan dan keamanan yang ada pada disekitar karyawan. Keamanan dan keselamatan yang baik menurut responden

- yaitu berupa tempat yang bersih, sirkulasi udara yang bagus serta memiliki hubungan yang harmonis sesama karyawan, dan fasilitas yang menunjang keselamatan kerja.
- 5. Kepuasan kerja mempunyai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Mapan Wijaya Kabupaten Demak, yang artinya kepuasan kerja meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Kepuasan kerja yang terdiri dari indikator kondisi kerja dan gaji yang diberikan oleh karyawan serta promosi, rekan kerja membuktikan responden mampu meningkatkan kinerja yang berupa kuantitas serta kualitas yang dilakukan oleh karyawan. Hal ini juga sejalan dengan penilaian responden yaitu faktor yang menyebabkan karyawan puas saat bekerja adalah gaji yang diberikan perusahaan sesuai dengan kinerja yang dihasilkan, selain itu juga promosi atau reward yang diberikan oleh perusahaan untuk menghargai kinerja karyawan. Maka kepuasan kerja yang semakin bagus menunjukkan bahwa kinerja akan semakin meningkat.
- 6. Berdasarkan hasil uji hipotesis persamaan regresi 1 menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja gagal dalam memediasi variabel *leader member exchange (LMX)* dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil yang dilakukan pada hasil hipotesis bahwa persamaan hasil regresi 1 ditolak. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pengaruh tidak langsung, tidak perlu melakukan variabel mediasi kepuasan kerja terhadap *leader member exchange (LMX)*

serta lingkungan kerja, hal ini cukup dengan meningkatkan variabel leader member exchange (LMX) yang berupa kepercayaan terhadap karyawan dan pemimpin serta kewajiban yang diberikan tidak melebihi usaha karyawan. Jadi kepuasan kerja tidak mampu menjadi variabel intervening untuk variabel leader member exchange (LMX) serta lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

5.2 Saran

Terdapat beberapa saran-saran penting yang diperoleh dari penelitian antara lain :

- 1. Untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus memperhatikan tingkat kepuasan kerja karyawan yang diberikan, dengan memperhatikan beberapa faktor yang mendukung yaitu gaji, kondisi kerja, rekan kerja dan promosi, karena bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan yang diberikan oleh perusahaan yang sesuai dengan kondisi mereka hal ini akan memberikan feedback yang baik ke perusahaan yang meliputi kuantitas, kualitas, penggunaan waktu, serta kerja sama yang dilakukan oleh karyawan bilamana perusahaan memperhatikan karyawan yang sudah memberikan hasil yang memuaskan bagi perusahaan.
- 2. Kinerja karyawan responden dipengaruhi oleh *leader member exchange* (*LMX*) yang berarti bahwa responden sangat menghormati pengetahuan pemimpin, rekan kerja dan kondisi kerja yang diciptakan oleh pemimpin akan menimbulkan suatu peningkatan kinerja untuk menghasilkan kualitas yang bagus serta hasil yang maksimal.

- 3. Lingkungan kerja yang baik juga akan menimbulkan kinerja karyawan responden, hal ini juga bahwa faktor hubungan personal antara responden membutuhkan rekan kerja yang baik yang dapat membuat kondisi kerja yang kondusif apabila hubungan personal tidak baik maka dapat mengakibatkan kinerja yang dilakukan oleh responden kurang baik untuk perusahaan.
- 4. Untuk mendapatkan hasil yang maksimal disarankan untuk perusahaan memperhatikan lingkungan kerja dan kondisi kerja serta hubungan antara karyawan dengan atasan agar kinerja yang dihasilkan dapat memiliki kualitas dan kuantitas yang baik selain itu, penggunaan waktu yang efisien untuk karyawan yang diberikan harus sesuai prosedur perusahaan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan antara lain:

- 1. Penelitian ini hanya terbatas dengan menggunakan 4 variabel saja yaitu leader member exchange (LMX), lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
- Data yang diperoleh hanya sebatas penyebaran kuesioner saja hingga data yang berikan berdasarkan kuesioner yang diperoleh
- Keterbatasan waktu pada saat penyebaran kuesioner yang diberikan pada saat jam kantor sehingga responden tidak terlalu fokus untuk melakukan pengisian angket kuesioner

4. Hasil analisis yang dilakukan oleh peneliti masih belum mampu membuktikan hasil hipotesis yang diajukan. Dari 5 hipotesis yang diajukan bahwa memiliki hasil 3 yang diterima dan sisanya 2 ditolak.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Agenda yang dapat dilakukan oleh peneliti-peneliti di masa mendatang terkait pengembangan studi ini adalah sebagai berikut :

- 1. Bagi peneliti di masa yang akan datang diharapkan dapat menambah jumlah variabel menjadi lebih 4 variabel
- 2. Dalam penelitian yang akan datang diharapkan bahwa peneliti dapat menambah metode penelitian yaitu dengan cara wawancara juga agar hal ini tidak hanya berpacu pada hasil kuesioner saja
- 3. Diharapkan pada penelilitian mendatang peneliliti dapat menambah jumlah sampel sehingga penelitian ini mendapatkan hasil yang optimal.



DAFTAR PUSTAKA

- ALIKASARI, M. J. (2017) ANALISIS PENGARUH LEADER-MEMBER EXCHANGE TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PARTISIPASI DAN WORK ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Kasus Pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang).
- ANNISA, N. N. (2017) 'PENGARUH STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING', *BISMA* (*Bisnis dan Manajemen*), 5(2), p. 69. doi: 10.26740/bisma.v5n2.p69-75.
- Aruan, Q. S. and Fakhri, M. (2015) 'Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lapangan Departemen Grasberg Power Distribution PT. Freeport Indonesia', *Modus*, 27(2), pp. 141–162.
- Budianto, amelia katini dan A. T. (2015) 'PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT PERUSAHAAN GAS NEGARA (PERSERO) Tbk SBU DISTRIBUSI WILAYAH I Jakarta', *manajemen*, 3(1). doi: 10.37751/parameter.v4i2.42.
- CEISA PUSPARINI, A. (2018) 'Pengaruh Leader Member Exchange Dan Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja', Jurnal Ilmu Manajemen (JIM), 6(2), pp. 38–50.
- Fachrezi, H. and Khair, H. (2020) 'Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu', *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), pp. 107–119. doi: 10.30596/maneggio.v3i1.4834.
- Ferawati, A. (2017) 'Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan', Bisnis, Program Manajemen Manajemen, Program Studi Petra, Universitas Kristen Siwalankerto, Jl, 5(1).
- Firdaus, R. (2017) 'PENGARUH MODAL SOSIAL DAN LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP KINERJA MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL', buletin bisnis & manajemen, 03(2), pp. 1–16.
- Harahap, R. N. A. and Amalia, S. (2017) 'Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan', *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 3(1), p. 62. doi: 10.35697/jrbi.v3i1.547.
- Hutama, P. and Goenawan, R. (2017) 'Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan di Hotel X Surabaya', pp. 522–533.
- Kartika, D. and Suharmono (2016) 'Pengaruh Pertukaran Pemimpin Anggota (LMX) terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja dan Keterlibatan kerja sebagai variabel Mediasi (Studi pada Hotel Bahari Inn Tegal)', *Diponegoro Journal of Management*, 5 Nomor 2(2), pp. 1–14

- Kiswuryanto, A. (2014) 'ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Karyawan Bagian HRD di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Bogor)', Ekonomika, Fakultas Bisnis, D A N Diponegoro, Universitas.
- LARIO HERLAMBANG, A. (2017) 'Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Padaâ Pt. Ponsel Jobs Indonesia First Media Surabaya', *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 5(1), pp. 1–9.
- Logahan, J. M. and Tjoe, T. F. (2013) 'KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN CV MUM INDONESIA Konsep Lingkungan Kerja , Kompensasi , dan Kinerja', *Binus Business Review*, 3(1), pp. 573–586.
- Pastor, N. M. Z. (2019) 'PENGARUH WORK LIFE BALANCE DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. ANTAM TBK KANTOR PUSAT', 23(3), p. 2019. Available at: cholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Funcionalidad+Familiar +en+Alumnos+de+1°+y+2°+grado+de+secundaria+de+la+institución+educ ativa+parroquial+"Pequeña+Belén"+en+la+comunidad+de+Peralvillo%2C+ ubicada+en+el+distrito+de+Chancay+-+periodo+2018&btnG=.
- Riansari, T. and Sudiro, A. (2016) 'Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional, Tbk Cabang Malang)', (66), pp. 811–820.
- Riyadi, S. (2013) 'PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KOMPENSASI, DAN PENGEMBANGAN KARIR PADA KANTOR DPRD PROVINSI JAWA TENGAH', p. عثماره 8; شاره 99-117.
- Setiawan, W. E., Hadi, P. L. and Remiasa, M. (2017) 'Pengaruh Transformational Leadership Dan Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Di Moi Garden Surabaya', *Journal Of Universitas Kristen Petra*, 1(Lmx), pp. 33–44.
- SETYANI, T. B. (2014) 'ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI, LINGKUNGAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Boyolali)', 2014(June), pp. 1–2. Available at: https://repositories.lib.utexas.edu/handle/2152/39127%0Ahttps://cris.brighton.ac.uk/ws/portalfiles/portal/4755978/Julius+Ojebode%27s+Thesis.pdf%0A usir.salford.ac.uk/29369/1/Angela_Darvill_thesis_esubmission.pdf%0Ahttps://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/ha.
- Siagian, T. S. and Khair, H. (2018) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening', *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister*

- Manajemen, 1(1), pp. 59–70. doi: 10.30596/maneggio.v1i1.2241.
- Surjanti, J. and Erlita, D. V. (2018) 'Pengaruh Leader Member Exchange, Self Efficacy Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Pabrikasi di PT. PG Candi Baru Sidoarjo)', *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(4), pp. 599–607.
- Susiawan, S. and Muhid, A. (2015) 'Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi', *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 4(03), pp. 304–313. doi: 10.30996/persona.v4i03.725.
- Sutanto, N. C. W. dan E. M. (2013) 'PENGARUH KUALITAS LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA MELALUI KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA PT. NUTRIFOOD SURABAYA', 1(1).
- Taqiuddin, H., Tricahyadinata, I. and Sampeliling, A. (2018) 'Pengaruh Leader Member Exchange dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Teladan Prima Group Kota Samarinda', Forum Ekonomi, 20(2), pp. 111–122.
- Wibowo, M. (2014) 'PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Malang)', *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*, 16(1), p. 84891.
- Wijaya, H. and Susanty, E. (2017) 'Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Musi Banyuasin (Studi Kasus Dinas Pertambangan Dan Energi Kabupaten Musi Banyuasin)', *Jurnal Ecoment Global*, 2(1), p. 40. doi: 10.35908/jeg.v2i1.213.



Lampiran 1. Surat Edaran

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Saudara/i

Ditempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Sehubungan dengan tugas penyelesaian karya ilmiah/skripsi, maka saya :

Nama: Erika

Status : Mahasiswa Program Studi Sarjana (S1)

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Ekonomi Islam Sultan

Agung Semarang.

Memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner berikut

(terlampir) yang berkaitan dengan penelitian Pengaruh Leader Member

Exchange (LMX)s serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dengan Kep<mark>uasan Ke</mark>rja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT

Mapan Wijaya Kabupaten Demak). Adapun untuk informasi yang terkumpul

melalui kuesioner ini hanya akan saya gunakan untuk kepentingan akademis

semata. Akhir kata saya ucapkan terima kasih atas bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i

untuk mengisi kuesioner.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Hormat Saya,

ERIKA

NIM. 30401700068

77

DATA KUESIONER

1) Data Kespondo	en	
a. Nama	:	
b. Jenis kelami	n : perempuan	laki-laki
c. Usia	: kurang dari 20 tahun	20-30 tahun
	30-40 tahun	lebih dari 40 tahun
d. Lama bekerj	a : 1 tahun	2- 3 tahun
	4 – 5 tahun	lebih dari 5 tahun
2) Petunjuk Peng	risian SLAM S	
a. Kuesioner in	i se <mark>mata-m</mark> ata hanya untuk kep <mark>erlu</mark>	an akademis
b. Ba <mark>ca</mark> lah dan	j <mark>aw</mark> ablah semua pertanyaan deng	gan teliti dan sesuai dengar
keadaan yan	g ada.	E //
c. Berilah tand	<mark>la c</mark> hecklist (√) pada pilihan yan	g telah disediakan didalam
pernyata <mark>an</mark> d	laftar kuesioner.	
3) Kriteria Pen <mark>il</mark> a	nian UNISSULA	
KRITERI	A JAWABAN A COLUMNIA	SKOR PENILAIAN
SS	= Sangat Setuju	5
S	= Setuju	4
N	= Netral	3
TS	= Tidak Setuju	2
STS	= Sangat Tidak Setuju	1

1. Leader Member Exchange (LMX):

No	Pernyataan		TS	N	S	SS
110	1 Orny actuals	1	2	3	4	5
1	Atasan/bawahan saya akan membela saya terhadap pihak lain dalam organisasi jika saya membuat kesalahan dengan jujur					
2	Atasan / bawahan saya memiliki kemampuan untuk cepat akrab dengan orang lain					
3	Saya menghormati pengetahuan atasan/bawahan dengan kompetensi dalam pekerjaannya					
4	Saya bersedia untuk melakukan usaha melebihi dari yang diwajibkan					

a. Bagaimana sik	kap pemimpin yang harus dimiliki?	
\$ =		
\\\		
\\ U	HISSULA //	
VV ** -()		

2. Lingkungan Kerja

No	Pernyataan		TS	N	S	SS
	2 01119 01111111	1	2	3	4	5
1	Fasilitas yang tersedia di lingkungan kerja saya					
	telah mendukung pekerjaan					
2	Tempat kerja saya sangat memperhatikan					
	keamanan untuk keselamatan dalam					
	beraktifitas kerja					
3	Penerangan ditempat kerja saya cukup baik,					

	membuat aktifitas pekerjaan saya menjadi					
	lancar					
4	Saya mempunyai hubungan pekerjaan dengan					
	karyawan lain yang terjalin dengan harmonis					
	b. Bagaimana lingkungan pekerjaan yang ba	gus me	enurut	anda ?	,	
		••••••	••••••	•••••	•••••	
		••••••	••••••	••••••	••••••	
3. I	Kepuasan kerja					
	S ISLAM SU	STS	TS	N	S	SS
	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saya menerima gaji sesuai dengan tanggung jawab dan beban kerja saya	2				
2	saya menerima tunjangan hari raya sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan					
3	Promosi yang diberikan perusahaan dapat					
	menjadi motivasi saya untuk lebih berkembang					
	dan maju كالمسلك الأصلام المستعملة					
4	Fasilitas yang diberikan oleh perusahaan	/				
	lengkap dan layak pakai					
5	Komunikasi antar karyawan dengan pemimpin					
	terjalin dengan baik dalam menyelesaikan					
	masalah pekerjaan					
	c. Apa saja faktor yang menyebabkan anda p	ouas sa	at bek	erja ?		
				·		
		•••••	••••••	••••••	••••••	

4. Kinerja Karyawan

No	Pernyataan		TS	N	S	SS
140	1 Chiyataan	1	2	3	4	5
1	saya berusaha memperbaiki keselahan dalam					
	menyelesaikan pekerjaan					
2	saya bekerja sesuai dengan standar kerja yang					
	sudah ditentukan					
3	Dalam menyelesaikan pekerjaan saya selalu					
	membutuhkan rekan kerja					
4	Dalam menyelesaikan pekerjaan saya					
	menyelesaikan dengan tepat dan cepat sesuai					
	dengan waktu yang ditentukan					
5	Saya selalu menggunakan waktu bekerja					
	sebaik <mark>mun</mark> gkin untu <mark>k m</mark> enyelesaikan	3				
	pekerjaan					

d.	. Berikan tanggapan anda tentang kinerja yang baik itu sepe	rti apa ?
	\\ IINIEGIII A //	
	ما ما المناقصة المالمناقصة	
••••	\\	
••••		
••••		

LAMPIRAN 2

Tabulasi Data

No		r mem ange (L			jumlah
INO	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1
1	4	4	5	5	18
2	4	4	5	2	15
3	4	4	4	2	14
4	4	3	3	4	14
	4	4		5	
5 6	4	5	5 5	4	18
7	4	4			18
			3	3	14
8	4	4	3	4	15 18
9	5	5	4	4	18
10	5	5	4	3	17
11	4	5	5	5	19
12	4	5	5	4	18
13	3	4	3	4	14
14	4	4	5	4	17
15	5	5	4	4	18
16	4	5	5	2	16
17	2	5	1		9
18	4	4	4	4	16
19	4	4	4	4	16
20	4	4	4	3	15
21	4	4	4	4	16
22	5	5	5	5	20
23	4	4	4	4	16
24	3	3	3	2 3	12
25	3	4	4	3	14
26	3	4	4	3	14
27	4	4	4	4	16
28	4	4	4	4	16
29	2	5	5	3	15
30	4		4	2	13
31	4	3 5	5	4	18
32	4	4	4	4	16
33	4	4	4	4	16
34	5	5	5	5	20
35	3	3	3	3	12
36	5	4	4	5	18
37	4	5	4	5	18
38	5	5	5	5	20
39	4	5	5	5	19
40	5	5	5	5	20

No	lir	jumlah			
	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2
1	3	3	4	4	14
2	4	4	4	5	17
3	3	5	3	4	15
4	4	5	4	4	17
5	3	4	4	3	14
6	5	5	5	5	20
7	4	4	3	3	14
8	5	4	5	4	18
9	5	5	5	5	20
10	5	5	4	4	18
11	4	4	4	4	16
12	5	4	5	5	19
13	5	5	5	5	20
14	5	5	5	5	20
14 15 16	4	4	4	4	16
16	4	5	5	4	18
17	4	4	5	5	18
18	4	5	5	5	19
19	4	4	4	4	16
20	4	4	4	5	17
21	3	5	5	5	18
22	5	5	4	5	19
23	4	3	3	3	13
24	4	4	4	4	16
25	4	7 4	4	4	16
26	4	4		4	16
27	4	4	4	4	16
28	5	4	5	4	18
29	5	4	5	4	18
30	4	5	4	3	16
31	4	4	5	5	18
32	4	4	4	4	16
33	5	4	5	4	18
34	4	4	4	4	16
35	5	5	5	4	19
36	4	4	5	4	17
37	4	4	4	3	15
38	4	4	5	5	18
39	5	5	5	5	20
40	4	4	4	2	14

41	4	4	4	4	16
42	4	4	5	5	18
43	4	3	4	4	15
44	5	5	2	2	14
45	4	4	4	4	16
46	5	5	5	5	20
47	3	4	4	3	14
48	1	4	4	4	13
49	4	4	4	4	16
50	4	4	4	4	16
51	4	4	4	3	15
52	4	5	4	3	16
53	4	3	4	3	14
54	3	3	3	3	12
55	4	4	4	3	15
56	5	5	5	5	20
57	5	5	5	3	20 18
58	5	3	4	4	16
59	4	4	4	4	16
60	4	4	4	4	16
61	4	4	4	4	16
62	3	4	4	4	15 19
63	4	5	5	5	19
64	3	4	5	4	16
65	3	4	5	5	16 17
66	3	4	4	4	15
67	3	4	4	5	16
68	3	3	4	4	14
69	3	3	4	2	12 16 17
70	3	4	4	5	16
71	4	4	5	4	17
72	3	4	5	3	15 15
73	4	3	4	4	15
74	4	4	3	5	16
75	4	4	4	4	16
76	4	3	4	3	14
77	3	4	4	4	15
78	3	4	4	4	15
79	3	4	4	4	15
80	2	5	4	2	13
81	4	5	5	2	16
82	3	4	5	2	14
83	5	5	5	5	20
84	4	5	4	4	17
85	4	4	5	5	18
86	4	4	4	4	16
87	3	4	4	4	15
88	5	5	5	5	20

41	4	4	4	4	16
42	5	5	5	5	20
43	4	4	4	4	16
44	5	5	5	5	20
45	4	5	4	4	17
46	5	5	5	5	20
47	5	5	4	5	19
48	4	4	4	4	16
49	5	5	5	4	19
50	5	5	5	4	19
51	5	5	5	4	19
52	4	4	5	5	18
53	5	5	5	5	20
54	4	4	4	4	16
55	4	5	4	5	18
56	5	5	5	5	20
57	5	5	5	5	20
58	4	4	4	4	16
59	4	4	4	4	16
60	4	4	4	4	16
61	4	4	4	4	16
62	4	4	4	4	16
63	5	5	5	5	20
64	4	4	4	4	16
65	4	4	4	4	16
66	5	5	4	4	18
67	5 4	5	7 4	4	18
68		5	4	5	18
69	4	4	4	4	16
70	4	4	4	4	16
71	4	4	4	5	17
72	4	5	4	4	17
73 74	5	/ 4	5	4	18
74	4	3	4	5	16
75	4	5	4	5	18
76	4	4	4	4	16
77	5	4	5	4	18
78	5	4	5	4	18
79	5	4	5	5	19
80	4	4	4	4	16
81	5	4	4	4	17
82	4	5	5	5	19
83	4	5	4	4	17
84	4	4	4	4	16
85	4	4	4	4	16
86	4	4	4	4	16
87	4	4	4	4	16
88	4	4	4	4	16

89	4	5	5	3	17
90	4	4	5	5	18
91	5	5	4	3	17
92	5	5	5	5	20
93	4	4	4	3	15
94	4	5	5	5	19
95	5	5	5	4	19
96	5	5	5	3	18
97	4	4	5	4	17
98	5	4	4	4	17
99	4	4	4	4	16
100	4	4	4	4	16

89	4	4	4	4	16
90	5	4	4	5	18
91	5	5	5	4	19
92	4	4	3	3	14
93	3	4	4	4	15
94	4	5	3	3	15
95	3	5	4	3	15
96	5	5	5	5	20
97	4	4	5	4	17
98	4	4	4	4	16
99	4	4	4	3	15
100	5	5	5	5	20

No		kepu	asan	kerja	\sim	jumla
	z1.	z1.	z1.	Z1.	z1.	hz
	1	2 5	3	4	5	111
1	4		3	4	4	20
3	2	2	3	2	2	11
	3	3	3	3	3	15
4	4	4	3	4	4	19
5	4	4	4	4	4	20
6	5	5	4	5	4	23
7	3	3	4	4	3	17
8	3	3	4 🎢	3	4	17
9	4	5	4	\ 1	5	19
10	5	4	4	3	5 4	21
11	4	4	4	5		21
12	3	4	5	4	3	19
13	3	3	5	3	3	17
14	4	4	5	4	4	21
15	5	4	5	4	4	22
16	5	4	5	5	5	24
17	5	4	5	5	4	23
18	5	5	4	4	5	23
19	5	3	4	4	3	19
20	3	4	4	4	4	19
21	5	5	4	5	4	23
22	4	4	4	5	4	21
23	4	4	3	4	4	19
24	4	4	3	3	4	18
25	4	4	3	3	4	18
26	4	4	3	3	4	18
27	4	4	3	4	4	19
28	4	4	3	4	4	19

No	3//	jumlah y				
11	Y1.	Y1.	Y1.	Y1.	Y1.	
, I II	1	2	3	4	5	
1	4	5	4	4	3	20
2	4	5	4	5	5	23
3	5	5	4	4	5	23
4	4	5	5	4	4	22
5	3	3	4	4	4	18
6	4	4	4	5	5	22
7	2	2	2	2	2	10
8	3	4	3	5 4	3	17
9	5	4	5	5	5	24
10	5	4	5	5	5	24
11	5	3	4	4	4	20
12	5	3	4	4	5	21
13	4	3	4	4	5	20
14	4	5	<u> </u>	4	4	21
15	4	5	4	4	4	21
16	5	5	5	5	5	25
17	5	5	5	4	5	24
18	5	4	4	4	5	22
19	4	4	4	5	4	21
20	4	4	4	4	5	21
21	5	4	5	4	4	22
22	5	3	4	4	5	21
23	4	3	4	5	4	20
24	4	3	4	4	4	19
25	4	3	4	4	4	19
26	4	5	4	4	4	21
27	4	5	4	4	4	21
28	4	5	4	4	4	21

29	5	5	5	4	4	23
30	4	4	5	4	5	22
31	4	5	5	5	4	23
32	4	4	5	4	4	21
33	4	3	5	4	4	20
34	4	4	5	4	4	21
35	3	4	4	3	5	19
36	3	5	4	5	5	22
37	3	4	4	4	4	19
38	3	5	4	2	5	19
39	5	5	4	3	5	22
40	5	4	5	3	5	22
41	5	4	5	2	5	21
42	5	5	5	4	5	24
43	3	4	5	5	4	21
44	3	5	4	5	5	22
45	3	2	4	3	5	17
46	4	2	4	4	5	19
47	4	5	3	3	3	18
48	4	4	3	2	4	17
49	4	4	3	5	4	20
50	4	2	3	3	4	16
51	4	4	3	3	4	18
52	4	4	5	4	4	21
53	4	4	5	2	3	18
54	3	3	5	3	3	17
55	3	4	4	5	4	20
56	3	5	4~	3	1	16
57	5	5	4	2	5	21
58	5	4	4	2	5	20
59	5	4	4	4	4	21
60	5	4	5	4	4	22
61	5	4	5	4	4	22
62	4	4	5	5	3	21
63	5	5	3	4	3	20
64	4	4	3	3	5	19
65	4	3	3	4	4	18
66	4	5	4	3	4	20
67	4	5	4	5	4	22
68	3	5	4	3	4	19
69	4	5	5	3	4	21
70	5	4	5	3	4	21
71	5	4	5	3	4	21
72	5	4	4	2	4	19
73	4	3	3	3	4	17
74		_	_	4	5	19
	4	3	3			19
75	4	3 3 5	3	4	5	19

29	4	5	4	4	4	21
30	4	5	4	4	5	22
31	2	4	5	5	5	21
32	4	4	4	4	4	20
33	4	4	4	3	4	19
34	4	4	4	5	4	21
35	5	4	4	5	5	23
36	4	4	4	5	5	22
37	4	4	4	4	4	20
38	4	4	3	5	5	21
39	5	4	5	5	5	24
40	4	5	4	4	4	21
41	4	5	4	5	5	23
42	5	5	5	5	5	25
43	5	5	5	5	5	25
44	4	5	5	5	5	24
45	4	5	5	5	5	24
46	4	5	5	4	5	23
47	3	5	3	3	3	17
48	4	5	4	4	4	21
49	4	4	5	5	5	23
50	4	4	4	5	4	21
51	4	4	4	4	4	20
52	3	4	3	3	3	16
53	4	4	3	4	4	19
54	3	4	3	3	3	16
55	4	5	5	4	4	22
56	5	5	5	5	5	25
57	4	5	5	5	5	24
58	4	5	5	4	5	23
59	4	5	4	4	4	21
60	4	5	4	4	4	21
61	4	5	4	4	4	21
62	4	4	<u></u> 3	3	3	17
63	5	4	4	4	5	22
64	4	4	1	1	1	11
65	5	3	5	4	4	21
66	4	3	5	4	4	20
67	4	4	5	4	4	21
68	4	4	5	4	4	21
69	4	5	5	4	5	23
70	4	5	4	4	4	21
71	4	5	4	4	4	21
72	5	5	4	4	4	22
73	4	5	4	4	4	21
74	4	5	5	5	4	23
75	4	4	4	4	4	20
76	4	4	4	4	5	21

77	4	4	4	4	5	21
78	4	4	4	4	4	20
79	3	3	3	3	3	15
80	4	4	3	4	4	19
81	4	4	3	4	4	19
82	2	4	4	4	4	18
83	2	4	4	4	4	18
84	2	4	2	4	3	15
85	2	4	2	3	4	15
86	2	4	3	4	4	17
87	2	3	3	3	3	14
88	4	4	3	4	4	19
89	4	4	3	4	4	19
90	5	5	4	5	5	24
91	4	4	4	4	4	20
92	4	4	4	4	4	20
93	4	4	4	4	4	20
94	3	3	5	3	3	17
95	5	4	5	5	4	23
96	4	5	5	5	5	24
97	1	1//	5	1	1	9
98	5	4 \	5	5	4	23
99	4	4	5	4	4	21
10	4	5	5	4	4	22

77	4	5	4	4	4	21
78	5	4	5	5	5	24
79	3	4	3	3	3	16
80	4	4	4	4	4	20
81	5	4	5	4	4	22
82	5	4	4	5	4	22
83	5	4	4	4	5	22
84	4	4	4	4	4	20
85	4	4	4	4	4	20
86	4	5	4	4	4	21
87	4	5	4	4	4	21
88	5	5	4	5	4	23
89	5	5	5	5	4	24
90	5	5	4	4	4	22
91	5	5	4	4	4	22
92	5	5	4	4	4	22
93	4	5	4	4	4	21
94	5	5	5	5	5	25
95	5	5	5	5	5	25
96	5	5	5	5	5	25
97	4	5	4	4	4	21
98	5	5	5	5	5	25
99	4	5	4	4	4	21
100	5	5	5	4	5	24



Lampiran 3 hasil analisis data

Uji validitas

X1 leader member exchange (LMX)

Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	Total Imx
x1.1	Pearson Correlation	1	,344**	,290 ^{**}	,305**	,700**
	Sig. (2-tailed)		,000	,003	,002	,000
	N	100	100	100	100	100
x1.2	Pearson Correlation	,344**	1	,375**	,148	,615 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,142	,000
	N	100	100	100	100	100
x1.3	Pearson Correlation	,290**	,375**	1	,390**	,725 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,003	,000		,000	,000
	N N	100	100	100	100	100
x1.4	Pearson Correlation	,305**	,148	,390**	1	,724 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,002	,142	,000		,000
	N N	100	100	100	100	100
Total Imx	Pearson Correlation	,700 ^{**}	,615 ^{**}	,725 ^{**}	, <mark>7</mark> 24 ^{**}	1
\\\	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100

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

X2 Lingkungan kerja

Correlations

	\	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	Total lingkungan kerja
x2.1	Pearson Correlation	بواللسلااء بحاللسلااء	,376**	,570**	,372**	,766 ^{**}
	Sig. (2-tailed) N	100	,000 100	,000 100	,000 100	,000 100
x2.2	Pearson Correlation	,376**	1	,331**	,320**	,658 ^{**}
	Sig. (2-tailed) N	,000 100	100	,001 100	,001 100	,000 100
x2.3	Pearson Correlation	,570 ^{**}	,331**	1	,543 ^{**}	,814 ^{**}
	Sig. (2-tailed) N	,000 100	,001 100	100	,000 100	,000 100
x2.4	Pearson Correlation	,372**	,320**	,543 ^{**}	1	,765 ^{**}
	Sig. (2-tailed) N	,000 100	,001 100	,000 100	100	,000 100
Total lingkungan	Pearson Correlation	,766 ^{**}	,658 ^{**}	,814 ^{**}	,765 ^{**}	1
kerja	Sig. (2-tailed) N	,000 100	,000 100	,000 100	,000 100	100

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

Y1 kepuasan kerja

Correlations

			_	_	_	_	
		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	total kepuasan kerja
Z.1	Pearson Correlation	1	,379**	,272**	,188	,437**	,733**
	Sig. (2-tailed)		,000	,006	,060	,000	,000,
	N	100	100	100	100	100	100
Z.2	Pearson Correlation	,379**	1	,107	,280**	,342**	,663**
	Sig. (2-tailed)	,000		,290	,005	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Z.3	Pearson Correlation	,272**	,107	1	,130	,047	,497**
	Sig. (2-tailed)	,006	,290		,197	,643	,000,
	N	100	100	100	100	100	100
Z.4	Pearson Correlation	,188	,280**	,130	1	,188	,598**
	Sig. (2-tailed)	,060	,005	,197		,061	,000,
	N	100	100	100	100	100	100
Z.5	Pearson Correlation	,437**	,342**	,047	,188	1	,626**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,643	,061		,000,
	N	100	100	100	100	100	100
total kepuasan kerja	Pearson Correlation	,733**	,663**	,497**	,598**	,626**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100

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

Y2 ki<mark>n</mark>erja k<mark>arya</mark>wan

Correlations

		y2.1	y2.2	y2.3	y2.4	y2.5	total kinerja karyawan
y2.1	Pearson Correlation	1	,186	,462**	,404**	,485**	,676**
	Sig. (2-tailed)		,064	,000	,000	,000	,000
	N N	100	100	100	100	100	100
y2.2	Pearson Correlation	,186	1	,274**	,213*	,175	,506**
	Sig. (2-tailed)	,064	باعان	,006	, <mark>03</mark> 3	,081	,000
	N	100	100	100	100	100	100
y2.3	Pearson Correlation	,462**	,274**	1	,676 ^{**}	,697**	,845**
	Sig. (2-tailed)	,000	,006		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
y2.4	Pearson Correlation	,404**	,213*	,676**	1	,737**	,822**
	Sig. (2-tailed)	,000	,033	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
y2.5	Pearson Correlation	,485**	,175	,697**	,737**	1	,841**
	Sig. (2-tailed)	,000	,081	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100
total kinerja	Pearson Correlation	,676**	,506**	,845**	,822**	,841**	1
karyawan	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100

^{**.} Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji reliabilitas

 $\mathbf{X1}$

Case Processing Summary

Case i recessing caninary						
		N	%			
Cases	Valid	100	100,0			
	Excluded ^a	0	,0			
	Total	100	100,0			

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,631	4

Item-Total Statistics

	item-Total Statistics							
	Scale Mean if Item	Scale Variance if	Corrected	Squared Multiple	Cronbach's			
\\\	Deleted	Item Deleted	Correlation	Correlation	Deleted			
1	Dolotou	Rom Dolotod	Corrolation	Corrolation	Dolotod			
x1.1	12,26	2,861	,423	,192	,552			
x1.2	11,95	3,321	,373	,204	,590			
x1.3	11,93	2,874	,491	,262	,507			
x1.4	12,34	2,570	,384	,195	,596			

X2

Case Processing Summary

	^_	N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	100	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Tromanomity Cramorite	
Cronbach's Alpha	N of Items
,742	4

Item-Total Statistics

	Scale	Scale			Cronbach's
	Mean if	Variance if	Corrected	Squared	Alpha if
	Item	Item	Item-Total	Multiple	Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Correlation	Deleted
x2.1	12,91	1,861	,563	,365	,667
x2.2	12,84	2,116	,420	,183	,742
x2.3	12,87	1,771	,644	,455	,621
x2.4	12,98	1,757	,525	,319	,692

 \mathbf{Z}

Case Processing Summary

	II ISLA	I ON	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded ^a	0	,0
2	Total	100	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha	20 K
	Based on	
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
,606	,608	5

Item-Total Statistics

		Scale	cale Corrected Squared		Cronbach's
	Scale Mean if	Variance if	Item-Total	Multiple	Alpha if Item
	Item Deleted	Item Deleted	Correlation	Correlation	Deleted
y1.1	15,71	4,329	,502	,304	,469
y1.2	15,61	4,846	,435	,218	,514
y1.3	15,60	5,515	,208	,088	,626
y1.4	15,90	4,919	,291	,099	,592
y1.5	15,58	5,034	,392	,238	,537

Y

Case Processing Summary

	oues i resessing cummury				
		N	%		
Cases	Valid	100	100,0		
	Excluded ^a	0	,0		
	Total	100	100,0		

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

F		
	Cronbach's	
	Alpha Based on	
Cronbach's	Standardized	1
Alpha	Items	N of Items
,791	,791	5

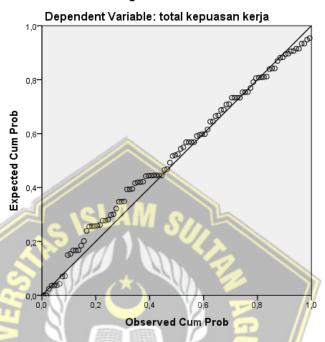
Item-Total Statistics

-	N H			Squared	Cronbach's
	Sca <mark>le</mark> Mean if	Scale Variance	Corrected Item-	Multiple	Alpha if Item
	Item Deleted	if Item Deleted	Total Correlation	Correlation	Deleted
y2.1	17,04	4,726	,498	,270	,774
y2.1 y2.2	16,87	5,205	,256	,084	,847
y2.3	17,07	3,985	,728	,571	,697
y2.3 y2.4	17,06	4,138	,698	,596	,710
y2.5	1 <mark>7,</mark> 00	3,960	,720	,636	,700

UJI ASUMSI KELASIK

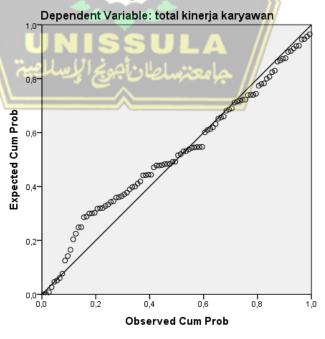
Uji normalitas Persamaan 1

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Persamaan 2

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Uji multikolonieritas

Persamaan 1

Coefficients^a

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinea Statisti	,
Model	В	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	13,925	3,234		4,306	,000		
total lmx	,165	,123	,134	1,341	,183	,999	1,001
total lingkungan kerja	,174	,151	,115	1,156	,251	,999	1,001

a. Dependent Variable: total kepuasan kerja

Persamaan 2

Coefficients^a

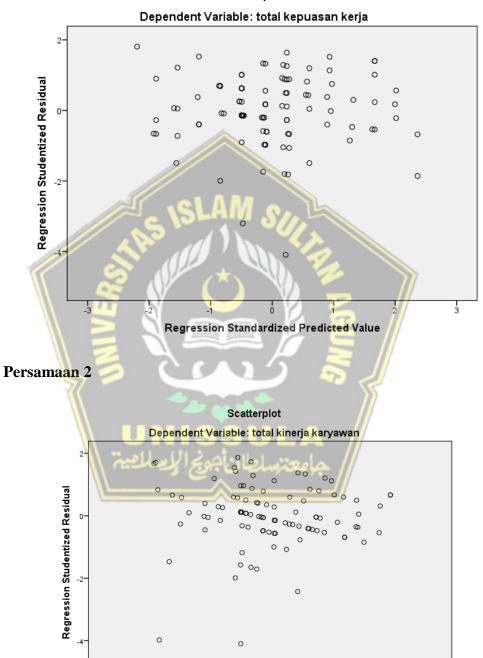
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		M	Colli <mark>ne</mark> a St <mark>ati</mark> sti	,
Model	В	Std. Error	Beta	t	Sig. T	olerance	VIF
1 (Constant)	8,181	3,207	7 4 3 4	2,551	,012		
total lmx total	,224	,113	,188	1,984	,050	,981	1,020
lingku <mark>n</mark> gan kerja	,315	,138	,216	2,282	,025	,985,	1,015
total kepuasa <mark>n</mark> kerja	,206	,092	,213	2,229	,028	,968	1,033

a. Dependent Variable: total kinerja karyawan

Uji heterosideksitas

Persamaan 1





Regression Standardized Predicted Value

-3

Analisis linier berganda

Hipotesis 1

Uji t

Coefficients^a

		Unstand Coeffi	lardized Standardized cients Coefficients			
Model		В	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	13,925	3,234		4,306	,000
	total lmx	,165	,123	,134	1,341	,183
	total lingkungan kerja	,174	,151	,115	1,156	,251

a. Dependent Variable: total kepuasan kerja

Hipotesis 2

Coefficients^a

IIVE		Unstandardized Coefficients			
Model	В	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	8,181	3,207		2,551	,012
total lmx	,224	,113	,188	1,984	,050
total lingk <mark>u</mark> ngan kerja	,315	138,	,216	2,282	,025
total kepuasan kerja	,206	,092	,213	2,229	,028

a. Dependent Variable: total kinerja karyawan

Koefisien determinasi

Hipotesis 1

Model Summary^b

			Adjusted R	Std. Error of the	
Model	R	R Square	Square	Estimate	
1	,180 ^a	,032	,012	2,631	

- a. Predictors: (Constant), total lingkungan kerja, total lmx
- b. Dependent Variable: total kepuasan kerja

Hipotesis 2

Model Summary^b

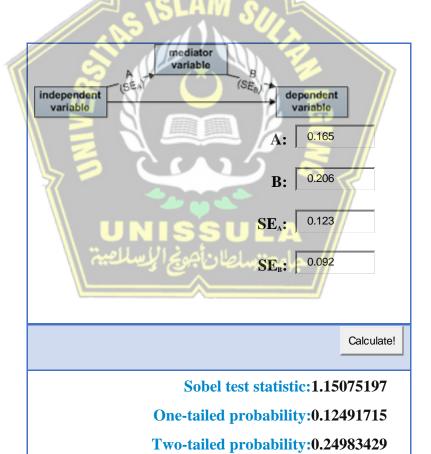
mousi Gammary						
			Adjusted R	Std. Error of the		
Model	R	R Square	Square	Estimate		
1	,390 ^a	,152	,126	2,391		

a. Predictors: (Constant), total kepuasan kerja, total lingkungan kerja, total lmx

b. Dependent Variable: total kinerja karyawan

Uji sobel test

Persamaan 1



Persamaan 2

