

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE*
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN UKM
DI TEMANGGUNG**

SKRIPSI



Disusun Oleh:

Farenanda Kusuma Wardani

19.0801.0013

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN HUMANIORA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2023**

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Usaha Kecil dan Menengah atau sering disebut dengan UKM merupakan unit usaha produktif yang berdiri sendiri, dilakukan oleh orang perorangan atau Badan Usaha di semua sektor ekonomi. Perbedaan antara usaha mikro, usaha kecil, usaha menengah dan usaha besar umumnya berdasarkan pada nilai aset awal (tidak termasuk bangunan dan tanah), omset rata-rata dalam satu tahun atau jumlah pekerja tetap (Widjaja dkk., 2018). UKM memiliki peranan penting dalam menopang kemajuan perekonomian nasional. Banyak hal yang menunjang perkembangan UKM di Indonesia, seperti perkembangan teknologi dan perkembangan minat masyarakat khususnya remaja untuk berwirausaha (Kristianus, 2022). Hal ini dibuktikan dengan adanya tren kenaikan pelaku UKM di Indonesia, data 2019 menunjukkan ada peningkatan jumlah UKM sebesar 1,98% dibandingkan tahun sebelumnya (Mahdi, 2022).

Perjalanan bisnis berskala kecil hingga menengah seperti UKM tidak menjamin bahwa tidak ada permasalahan yang secara berarti berdampak pada kinerja perusahaan. Permasalahan-permasalahan yang sering dirasakan karyawan UKM dapat diakibatkan dari faktor lingkungan kerja, kompetensi, budaya organisasi, kinerja *extra role*, *person organization fit*, kompensasi, dan gaya kepemimpinan yang dapat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan di UKM (Agustinah dkk., 2020; Noviardy dkk., 2022; Pranazhira & Sukmawati, 2017; Prayatna & Subudi, 2016; Tarurhor dkk., 2021). Keefektifan performa dan kesuksesan bekerja karyawan perlu menjadi perhatian dengan menciptakan kepuasan kerja yang baik agar kinerja organisasi terus meningkat (Satyawati & Suartana, 2014). Kepuasan kerja karyawan dipandang sebagai faktor penting dalam efektivitas bisnis dan harus menjadi salah satu ukuran kinerja perusahaan karena juga dapat mengakibatkan menurunnya kinerja dan menimbulkan *turnover intention* karyawan (Sukwadi & Meliana, 2014). Kepuasan kerja karyawan juga

dilaporkan dapat berpengaruh secara positif pada kinerja UKM, artinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka kinerja UKM juga akan meningkat (Lamsah, 2018).

Bisnis UKM memiliki karakteristik tersendiri yang membedakannya dengan perusahaan besar. Penelitian yang dilakukan oleh Kristiyanti tentang UKM secara mendalam menunjukkan hasil ciri-ciri UKM di Indonesia antara lain manajemen masih berdiri sendiri dan tidak ada pemisahan yang tegas antara pemilik dengan pengelola perusahaan (pemilik adalah sekaligus pengelola UKM), modal bersumber dari pemilik atau sekelompok kecil pemilik modal, umumnya beroperasi di daerah lokal, ukuran perusahaan baik dari segi total aset, jumlah karyawan dan sarana prasarananya cenderung kecil (Lalitadevi dkk., 2019).

Berdasarkan hasil *preliminary research* kepada tiga karyawan UKM di Kecamatan Temanggung Kabupaten Temanggung, didapatkan data bahwa terdapat permasalahan pada komunikasi yang kurang efektif baik komunikasi vertikal maupun horisontal yang menyebabkan tugas-tugas tidak tersampaikan dengan jelas, rekan kerja yang kurang profesional dalam bekerja seperti masih mementingkan keperluan pribadi dan bekerja seenak sendiri serta manajemen alat dan bahan yang belum terstruktur dengan baik yang berakibat pada bekerja menjadi terhambat. Permasalahan-permasalahan tersebut dinilai oleh karyawan kurang memuaskan dirinya karena belum sesuai dengan harapannya di tempat kerja. Hal-hal tersebut berakibat pada motivasi bekerja karyawan yang menjadi naik-turun dan terkadang disertai dengan suasana hati yang buruk serta pekerjaan menjadi terasa berat dan tidak menyenangkan.

Kepuasan kerja karyawan dapat terlihat pada seberapa besar karyawan menyukai pekerjaan mereka serta sebagaimana tingkat keasyikannya pada pekerjaan, secara lebih umum kepuasan kerja adalah rasa nyaman dan pengalaman positif yang diperoleh oleh karyawan dari pekerjaannya (Bakotić & Babić, 2013). Handoko mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak

menyenangkan ketika karyawan memandang pekerjaan mereka (Rahadian & Suwandana, 2017).

Pencatatan data Dinas Perdagangan, Koperasi dan UKM (DINKOPDAG) Temanggung pada tahun 2022 mencatat terdapat 6.024 UKM di Kabupaten Temanggung dengan jenis usaha diberbagai bidang seperti makanan dan minuman, kerajinan, penjahit dan pakaian (Kusumastuti, 2022). Karakteristik UKM yang terdaftar adalah memiliki Surat Keterangan Usaha (SKU) atau Nomor Induk Berusaha (NIB), Ijin Usaha Mikro Kecil (IUMK), tidak sedang mendapatkan fasilitas pinjaman dari perbankan, bukan PNS/TNI/Polri/Pegawai BUMN/BUMD dan memiliki tempat usaha tetap. Hingga saat ini, pemerintah Temanggung masih gencar mengupayakan peningkatan produktivitas UKM dengan meningkatkan keterampilan dalam proses produksi, pengemasan produk, pemasaran maupun manajerialnya dengan mengadakan bimbingan teknis maupun pelatihan bagi pelaku bisnis agar UKM ini kedepannya dapat menunjang perekonomian di Temanggung (Kusumastuti, 2022).

Pelaku bisnis memiliki peran penting dalam menggerakkan bisnisnya sekaligus berperan sebagai pemimpin organisasi. Desianty mengatakan bahwa pemimpin adalah salah satu faktor penting penentu kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mampu menentukan tujuan, merencanakan, mengorganisasikan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi agar dapat bertahan dalam situasi yang tidak pasti di masa mendatang (Rahadian & Suwandana, 2017). Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dinilai dapat mengarahkan organisasi menuju keberhasilan (Melinda dkk., 2013).

Salah satu hal yang perlu diperhatikan pemimpin adalah kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan, dimana hal ini tertuang dalam teori yang disebut *Leader Member Exchange*. *Leader Member Exchange* (LMX) adalah hubungan timbal balik yang melibatkan komunikasi antara pemimpin dan bawahan melalui keakraban satu sama lain, berkontribusi untuk sesama, saling setia serta mempunyai rasa hormat antara individu. Kedudukan antara

pemimpin dan bawahan adalah setara dimana keduanya dapat memberikan timbal balik tanpa pengaruh strata sosial dan memandang senioritas sehingga dapat berdampak positif terhadap perusahaan (Hutama & Goenawan, 2017). Pada penelitian ini akan membahas lebih lanjut dengan teori kepemimpinan *Leader Member Exchange*.

Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara *Leader Member Exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menyebutkan *Leader Member Exchange* berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan di PT Sandy Globalindo. Semakin meningkatnya *Leader Member Exchange* maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat (Harahap & Amalia, 2017). Penelitian lain juga menyebutkan adanya pengaruh yang signifikan antara *Leader Member Exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan PT Kangaroo Lintas Nusantara Samarinda. Semakin tinggi *Leader Member Exchange* yang dimiliki karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Yosier dkk., 2019).

UKM memiliki peran dalam menopang pertumbuhan ekonomi Indonesia dan jumlahnya akan terus berkembang sehingga perlu ditingkatkan kinerjanya melalui sumber daya manusianya. Salah satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja. Dari temuan peneliti di lapangan menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan UKM rendah. Meskipun UKM adalah bisnis skala kecil dan memiliki karakteristik yang jauh berbeda dengan bisnis skala besar, kepuasan kerja karyawan juga tetap harus dipertimbangkan untuk menunjang kinerja karyawan dan organisasi. Walaupun pada UKM tidak bisa memberikan kompensasi yang besar tetapi kepuasan kerja juga dapat dihasilkan dari bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin untuk mengatur aspek-aspek lain dalam organisasi. Di Indonesia, pelaku bisnis selaku pemimpin UKM diketahui belum memiliki pengetahuan yang baik mengenai jenis-jenis gaya kepemimpinan. Pada penelitian ini akan membahas model kepemimpinan *Leader Member Exchange (LMX)*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah adanya analisis terkait dengan model kepemimpinan

Leader Member Exchange terhadap kepuasan kerja, dimana pada penelitian sebelumnya belum ditemukan dengan subjek karyawan UKM. Berdasarkan pemaparan tersebut, peneliti ingin meneliti lebih lanjut tentang pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan UKM Temanggung.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah apakah ada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja karyawan UKM di Temanggung?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja karyawan UKM di Temanggung.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dalam bidang psikologi terutama Psikologi Industri dan Organisasi tentang pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan UKM.

2. Manfaat praktis

- a. Bagi industri dan pelaku usaha hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi mengenai *Leader Member Exchange* pemimpin di organisasi perusahaan atau industri kecil.
- b. Bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti mengenai gaya kepemimpinan *Leader Member Exchange* dan kepuasan kerja penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan acuan atau referensi untuk memperbarui atau mendalami teori mengenai *Leader Member Exchange* dan kepuasan kerja.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepuasan Kerja

1. Definisi Kepuasan Kerja

Salah satu hal penting yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan produktivitas kerja karyawan adalah kepuasan kerja (Lamsah, 2018). Kepuasan kerja adalah sikap umum yang dikeluarkan oleh individu terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja digambarkan dengan perasaan positif individu tentang pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasi karakteristiknya (Robbins & Judge, 2017). Kepuasan kerja merupakan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, kompensasi yang diperoleh, karakteristik sosial, organisasi dan fisik dari lingkungan tempat bekerja (Bakotić & Babić, 2013). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif mengenai pekerjaan seseorang dari hasil evaluasi karakteristiknya. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaannya, sementara karyawan yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan negatif tentang pekerjaannya (Tewal dkk., 2017). Lebih lanjut, Armstrong percaya bahwa kepuasan kerja karyawan meningkat jika mereka memiliki sikap yang menyenangkan dan positif terhadap pekerjaannya (Tarurhor dkk., 2021).

Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional seseorang terhadap pekerjaan mereka, menyenangkan atau tidak menyenangkan. Kepuasan kerja ditunjukkan oleh karyawan dalam bentuk sikap yang positif maupun negatif terhadap segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

2. Dimensi/Aspek Kepuasan Kerja

Terdapat sembilan dimensi kepuasan kerja yaitu supervisi (*supervision*), kompensasi tambahan atau bonus (*fringe benefits*), promosi (*promotion*), imbalan kontingen (*contingent reward*), sifat pekerjaan (*nature of work*), gaji (*pay*), prosedur operasional (*operating procedures*), rekan kerja (*co-workers*) dan komunikasi (*communication*) (Spector, 1985). Dimensi-

dimensi tersebut dinilai paling umum untuk memberikan makna secara konseptual dalam menggambarkan kepuasan kerja.

a. Supervisi (*supervision*)

Sikap adil yang dimiliki oleh pimpinan dan kompetensi penugasan manajerial oleh pimpinan.

b. Tunjangan (*fringe benefits*)

Tunjangan-tunjangan di luar gaji yang diberikan oleh perusahaan seperti asuransi, liburan dan bentuk fasilitas lain untuk menjamin kesejahteraan karyawan.

c. Promosi (*promotion*)

Kesempatan mendapatkan promosi untuk kenaikan jabatan.

d. Imbalan (*contingent reward*)

Imbalan yang tidak harus berbentuk uang yang diterima karyawan saat menunjukkan performa yang baik atau prestasi dalam pekerjaan.

e. Sifat pekerjaan (*nature of work*)

Tipe pekerjaan yang diterima dapat dinikmati atau tidak.

f. Gaji (*pay*)

Upah dalam bentuk uang yang diterima dan kesempatan memperoleh kenaikan gaji.

g. Prosedur operasional (*operating procedures*)

Kondisi pekerjaan termasuk mengenai peraturan prosedurnya.

h. Rekan kerja (*co-workers*)

Rekan kerja yang kompeten dibidangnya dan interaksi yang menyenangkan ketika kerjasama.

i. Komunikasi (*communication*)

Proses berbagi informasi di dalam organisasi baik secara verbal atau non-verbal terhadap sesama rekan kerja dan atasan.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sesuatu yang kompleks dan sulit diukur keobjektivitasannya karena dipengaruhi oleh rentang yang luas dari variabel-variabel yang berhubungan dengan faktor individu, sosial, budaya, organisasi

dan lingkungan. Mullin dalam menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja meliputi faktor budaya, pribadi, sosial, organisasi dan lingkungan (Wijono, 2018).

- a. Faktor budaya, meliputi sikap-sikap yang mendasari, kepercayaan dan nilai-nilai.
- b. Faktor pribadi, meliputi kepribadian, pendidikan, inteligensi dan kemampuan, usia, status perkawinan dan orientasi kerja.
- c. Faktor sosial, meliputi hubungan dengan rekan kerja, kelompok kerja dan norma-norma, kesempatan untuk berinteraksi dan organisasi informal.
- d. Faktor organisasi, meliputi sifat dan ukuran, struktur formal, kebijakan-kebijakan personalia dan prosedur-prosedur, relasi karyawan, sifat pekerjaan, teknologi dan organisasi kerja, supervisor dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen dan kondisi-kondisi kerja.
- e. Faktor lingkungan, meliputi ekonomi, sosial, teknik dan pengaruh-pengaruh pemerintah.

B. *Leader Member Exchange*

1. Definisi *Leader Member Exchange*

Setiap organisasi khususnya perusahaan memerlukan pengelolaan yang tepat sebagai bentuk usaha dalam mencapai tujuan, dimana dalam hal tersebut memerlukan peran seorang pemimpin yang mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok pada pencapaian visi yang ditetapkan, dimana pengaruh ini dapat secara formal seperti dengan peringkat manajerial di dalam organisasi (Robbins & Judge, 2017). Pemimpin dilaporkan berperan dalam mempengaruhi efektifitas organisasi dengan memengaruhi pengikut mereka. Dengan kata lain, pemimpin secara signifikan mempengaruhi karyawan dalam organisasi (Al-Malki, 2016).

Menurut Danserau dkk. dalam (Hutama & Goenawan, 2017), *Leader Member Exchange* adalah proses komunikasi dua arah antara seorang pemimpin dalam membina hubungan dengan setiap rekan kerjanya. *Leader Member Exchange* adalah perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan,

menghormati keterampilan dan pengetahuan para pemimpin, kesetiaan pada satu sama lain. Menurut Truckenbrodt dalam (Yosier dkk., 2019) mengungkapkan fokus dari hubungan antara pemimpin dan bawahan dalam *Leader Member Exchange* adalah untuk memaksimalkan keberhasilan organisasi melalui interaksi antara kedua belah pihak.

Teori *Leader Member Exchange* mendukung penciptaan para pemimpin di dalam dan di luar kelompok para bawahannya dengan status di dalam kelompok yang akan memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi (Robbins & Judge, 2017). Sejalan dengan hal tersebut Truckenbrodt dalam (Hutama & Goenawan, 2017) menjelaskan bahwa model *Leader Member Exchange* dalam menjelaskan perbedaan hubungan yang terjalin antara pemimpin dan bawahannya dibagi menjadi dua kelompok yaitu:

a. *In-group*

Pemimpin dan bawahan memiliki hubungan yang baik yang didasarkan pada perasaan senasib, rasa percaya dan afeksi terhadap satu sama lain.

b. *Out-group*

Hubungan pemimpin terhadap bawahan lebih ke arah profesionalitas kerja saja karena minimnya waktu untuk mendekati diri sehingga bawahan memiliki lebih sedikit waktu untuk pemimpin. Hubungan antara keduanya hanya dalam koridor interaksi otoritas yang normal.

Graen & Cashman dalam (Harahap & Amalia, 2017) mengatakan fokus dari *Leader Member Exchange* adalah pada penilaian hubungan dan interaksi antara supervisor (atasan) dan bawahannya. Teori ini mendasarkan pada hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan, dimana hubungan yang terjalin tidak hanya sebatas rekan kerja saja (Hutama & Goenawan, 2017). Tingkat kedekatan dari hubungan antara pemimpin dan bawahannya inilah yang menunjukkan adanya indikasi dari *Leader Member Exchange* di suatu perusahaan.

2. Dimensi/Aspek *Leader Member Exchange*

Dimensi *Leader Member Exchange* menjadi empat yaitu afeksi (*affect*), kontribusi (*contribution*), loyalitas (*loyalty*) dan respek atau hormat (*professional respect*) (Liden & Maslyn, 1998).

a. Afeksi (*affect*)

Afeksi mengacu pada keakraban antara satu individu dengan individu lainnya tanpa memandang status sosialnya. Interaksi yang terbentuk bisa antara bawahan dengan pemimpin, pemimpin dengan pemimpin maupun bawahan dengan bawahan. Dimensi afeksi dapat menjadi unsur yang dominan atau tidaknya tergantung pada jenis hubungan yang ada di tempat kerja dan waktu yang diperlukan oleh pimpinan dan bawahan untuk menjalin hubungan. Hubungan saling menyukai antara pemimpin dan bawahan sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan *Leader Member Exchange*.

b. Kontribusi (*contribution*)

Kontribusi mengacu pada persepsi bahwa tindakan orang lain juga berhubungan dengan tiap individu di perusahaan. Level kontribusi seseorang terlihat dari seberapa banyak pekerjaan dan informasi yang didapat, dimana adanya kualitas kontribusi yang tinggi menyebabkan bawahan rela berkorban demi pemimpin, rekan kerja dan perusahaannya. Semakin tinggi level kontribusi bawahan maka kualitas hubungan *Leader Member Exchange* juga semakin baik.

c. Loyalitas (*loyalty*)

Loyalitas adalah bagaimana pemimpin dan bawahan saling memberikan dukungan pada aksi dan karakter satu sama lain dalam segala situasi. Pemimpin akan lebih menyukai untuk memberikan tugas dan kepercayaan pada bawahan yang loyal.

d. Respek/hormat (*professional respect*)

Dimensi respek atau hormat mengacu pada rasa hormat atau kagum pada pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain yang didasarkan pada hal-hal seperti keinginan untuk bisa menjadi orang tersebut atau karena

pencapaian orang yang dikagumi. Seorang bawahan yang menaruh rasa hormat yang tinggi terhadap performa maupun interaksi dari pemimpin diharapkan dapat menerapkan nilai-nilai baik tersebut dalam pekerjaannya untuk mewujudkan transisi yang baik dalam organisasi.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Leader Member Exchange*

Teori *Leader Member Exchange* merupakan teori kepemimpinan yang berbasis hubungan dua unsur yaitu antara pemimpin dan bawahannya. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan adalah kesamaan rasa (*perceived similarity*), harapan masing-masing pihak (*dyad expectations*), interaksi kinerja (*delegation-performance interactions*), kepribadian bawahan (*member personality*), persepsi keadilan (*perceptions of fairness*) dan kepercayaan (*trust development*) (Erdogan & Bauer, 2015).

a. Kesamaan rasa (*perceived and actual similarity*)

Kesamaan ketertarikan antara pemimpin dengan bawahan memainkan peran penting dalam pengembangan kualitas *Leader Member Exchange*.

b. Harapan masing-masing pihak (*dyad expectations*)

Tingkat harapan bawahan terhadap pemimpin dan harapan pimpinan terhadap bawahan menentukan kualitas *Leader Member Exchange*.

c. Interaksi kinerja (*delegation-performance interactions*)

Kompetensi dan kinerja bawahan menentukan proses pengembangan *Leader Member Exchange* karena hal tersebut merupakan perilaku yang membantu dalam membangun kepercayaan pemimpin kepada bawahan.

d. Kepribadian bawahan (*member personality*)

Kepribadian yang senang bergaul, mudah bersosialisasi, kooperatif, penuh kepercayaan, hangat, berhati lembut dan suka membantu menjadi prediktor kualitas *Leader Member Exchange* yang terbangun.

e. Persepsi keadilan (*perceptions of fairness*)

Perlakuan dengan martabat dan rasa hormat dari pemimpin kepada bawahannya merupakan faktor penentu kualitas *Leader Member Exchange*.

f. Kepercayaan (*trust development*)

Ketika hubungan mulai berkembang akan diikuti dengan kepercayaan sebagai hasil dari proses pengujian timbal balik. Tanggapan yang memuaskan dari bawahan terhadap upaya pengujian yang dilakukan pemimpin akan mengembangkan kepercayaan yang tinggi dari pemimpin.

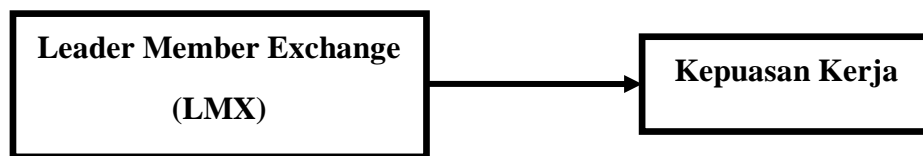
C. Kerangka Pemikiran

Gaya kepemimpinan dinilai menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan berkaitan dengan tipe gaya kepemimpinan tertentu yang diterapkan oleh pimpinan sesuai dengan situasi yang dihadapi dan bagaimana pimpinan memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengerahkan semua potensi karyawan di lingkungannya (Prayatna & Subudi, 2016). Model kepemimpinan *Leader Member Exchange* adalah kepemimpinan yang berfokus pada hubungan antara pemimpin dan bawahan melalui proses komunikasi yang terjalin. *Leader Member Exchange* melihat kualitas hubungan dua arah antara pemimpin dan bawahannya yang berada dalam kontinum kualitas tinggi sampai rendah (Hutama & Goenawan, 2017; Pramastuti & Widodo, 2015).

Haryanti dalam (Pramastuti & Widodo, 2015) mengatakan seberapa tingkat kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan akan berdampak pada kepuasan kerja. Bawahan yang memiliki kualitas hubungan tinggi dengan pemimpin akan menciptakan suasana kerja yang kooperatif, kepercayaan bawahan dan sikap positif yang menciptakan kepuasan kerja yang tinggi (Nesia & Dewi, 2020). Model kepemimpinan *Leader Member Exchange* terbukti dapat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan (Harahap & Amalia, 2017; Pramastuti & Widodo, 2015; Yosier dkk., 2019), dimana kepuasan kerja adalah salah satu konsekuensi dari hubungan antara pemimpin dan bawahan yang bersikap positif (Pramastuti & Widodo, 2015).

Fiedler mengatakan organisasi akan mudah untuk mencapai tujuannya ketika bawahan menyukai gaya kepemimpinan atasannya. Keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuannya bergantung pada sumber daya manusia dan efektivitas pemimpinnya untuk

memberikan arahan dalam pencapaian tujuan organisasi yang diinginkan (Tarurhor dkk., 2021). Karyawan yang puas dengan gaya kepemimpinan atasan mereka akan berdampak pada kinerja mereka yang lebih produktif dan selanjutnya akan menguntungkan organisasi (Ali & Agustian, 2018). Lebih lanjut Robbins (2012) mengatakan kepuasan kerja karyawan ditandai dengan adanya komitmen yang kuat, kontribusi serta dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan yang berdampak pada kemauan untuk bekerja lebih keras dan produktif (Pitasari & Perdhana, 2018). Kerangka konseptual penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan UKM dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Kerangka Pemikiran Penelitian

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah **terdapat pengaruh positif pada *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan**. Semakin tinggi kualitas *leader member exchange* pemimpin maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan UKM.

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif menekankan pada data-data yang berbentuk angka yang dikumpulkan melalui prosedur pengukuran dan diolah dengan metode analisis statistika. Menurut kategori fungsionalnya menggunakan jenis penelitian kuantitatif korelasional, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan arah hubungan yang ada diantara variabel (Azwar, 2017). Pengolahan data secara statistik digunakan untuk mengetahui bagaimana keterkaitan dan pengaruh antar variabel, dimana dalam hal tersebut adalah pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan UKM.

B. Variabel Penelitian

Untuk menguji hipotesis penelitian, perlu untuk mengidentifikasi variabel yang menjadi pusat perhatian dalam penelitian terlebih dahulu. Variabel adalah suatu atribut yang dapat bervariasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif (Azwar, 2017). Penelitian ini terdiri dari dua variabel segaia variabel bebas (*independent variabel*) dan variabel tergantung (*dependent variable*). Variabel bebas adalah variabel yang variasinya mempengaruhi atau menjadi penyebab perubahan pada variabel lain, sedangkan variabel tergantung adalah variabel yang diukur untuk mengetahui besarnya efek atau pengaruh dari variabel lain (Azwar, 2017). Secara lebih rinci pembagian variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Bebas (X) : *Leader Member Exchange*
2. Variabel Tergantung (Y) : Kepuasan kerja karyawan

C. Definisi Operasional Variabel

1. Kepuasan kerja karyawan

Kepuasan kerja adalah derajat tinggi atau rendahnya keadaan emosional seseorang terhadap pekerjaan mereka yang ditandai dengan sikap positif maupun negatif yang ditimbulkan di tempat kerja yang dilihat dari

dimensi supervisi, imbalan, promosi, tunjangan, sifat pekerjaan, gaji, prosedur operasional, rekan kerja dan komunikasi.

2. *Leader Member Exchange*

Leader Member Exchange adalah derajat tinggi atau rendahnya kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan di organisasi melalui proses komunikasi dua arah yang terjalin diantara keduanya yang dilihat dari dimensi afeksi, kontribusi, loyalitas dan respek atau hormat.

D. Populasi Penelitian

Populasi adalah kelompok subjek yang akan dilakukan generalisasi hasil penelitian dan memiliki beberapa ciri atau karakteristik bersama yang menjadi pembeda dari kelompok subjek lainnya (Azwar, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan UKM di Temanggung dengan kriteria berasal dari UKM produk makanan dan minuman baik yang terdaftar di DINKOPDAG Temanggung maupun tidak terdaftar, laki-laki dan perempuan semua usia dan telah bekerja minimal satu tahun. Untuk UKM yang tidak terdaftar di DINKOPDAG Temanggung adalah usaha yang memenuhi kriteria sebagai UMKM berdasarkan UU No. 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah.

E. Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti. Sampel dapat juga diartikan sebagai anggota populasi yang dipilih menggunakan prosedur tertentu sehingga diharapkan dapat mewakili suatu populasi (Martono, 2016). Menurut Rosce menyarankan bahwa ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 – 500 (Sugiyono, 2007). Pada penelitian ini tidak diketahui jumlah populasinya secara pasti sehingga peneliti menggunakan ukuran sampel minimal $n = 50$. Kriteria sampel meliputi karyawan UKM dengan produk makanan dan minuman, laki-laki dan perempuan semua usia dan telah bekerja minimal satu tahun. Pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu metode pengambilan sampel dengan menggunakan beberapa pertimbangan

tertentu sesuai dengan kriteria yang diinginkan untuk menentukan jumlah sampel yang hendak diteliti (Sugiyono, 2007).

F. Metode Pengumpulan Data

Semua variabel yang digunakan dalam penelitian harus dilakukan pengumpulan data untuk kemudian dianalisis. Pengumpulan data dalam penelitian bertujuan untuk mengungkap fakta empirik mengenai variabel yang diteliti (Azwar, 2017). Instrumen pengambilan data menggunakan sebuah skala yang disusun secara *online* menggunakan Google Form yang disebarakan secara *online* melalui *whatsapp* dan mengunjungi secara langsung lokasi subjek. Pada penelitian ini menggunakan dua skala yaitu Skala Kepuasan Kerja dan Skala *Leader Member Exchange*. Pengambilan data menggunakan uji coba terpakai (*try out* terpakai), yaitu metode penyebaran kuesioner atau pengambilan data dilakukan hanya satu kali (Kawengian dkk., 2021).

1. Skala Kepuasan Kerja

Skala Kepuasan Kerja digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan yang disusun berdasarkan dari teori kepuasan kerja menurut Spector. Konstruksi skala diawali dengan menyusun *blueprint* Skala Kepuasan Kerja sebagai acuan dalam pembuatan aitem yang dapat dilihat pada Tabel 1. Model skala pengukuran menggunakan Likert dengan lima pilihan jawaban dengan skor yang berbeda-beda. Penyekoran untuk setiap aitem dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 1 Blueprint Skala Kepuasan Kerja

No	Dimensi	Indikator	Jumlah Aitem	
			Yang Disusun	Yang Diharapkan
1.	Supervisi	a. Sikap adil yang dimiliki pemimpin. b. Kompetensi penugasan manajerial oleh pimpinan.	8	4
2.	Tunjangan	Tunjangan kerja yang diberikan perusahaan kepada karyawan.	4	2

3.	Promosi	Kesempatan mendapatkan promosi kenaikan jabatan.	4	2
4.	Imbalan	Apresiasi dari pemimpin.	4	2
5.	Sifat Pekerjaan	a. Kenikmatan pada tipe pekerjaan yang diterima. b. Kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab dari tugas yang diberikan.	8	4
6.	Gaji	a. Upah yang diterima karyawan. b. Kesempatan memperoleh kenaikan gaji.	8	4
7.	Prosedur Operasional	Peraturan prosedural organisasi.	4	2
8.	Rekan Kerja	a. Interaksi dengan rekan kerja. b. Kompetensi yang dimiliki rekan kerja.	8	4
9.	Komunikasi	a. Komunikasi antar atasan-bawahan dan sesama rekan kerja. b. Efektivitas komunikasi dalam organisasi.	8	4
TOTAL			56	28

2. Skala *Leader Member Exchange*

Skala *Leader Member Exchange* digunakan untuk mengukur kualitas model kepemimpinan *Leader Member Exchange* yang disusun berdasarkan dari teori yang dikembangkan oleh Liden & Maslyn. Konstruksi skala diawali dengan menyusun *blueprint* Skala *Leader Member Exchange* sebagai acuan dalam pembuatan aitem yang dapat dilihat pada Tabel 2. Model skala pengukuran menggunakan Likert dengan lima pilihan jawaban dengan skor yang berbeda-beda. Penyekoran untuk setiap aitem dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 2 Blueprint Skala *Leader Member Exchange*

No	Dimensi	Indikator	Jumlah Aitem	
			Yang Disusun	Yang Diharapkan
1.	Afeksi (<i>affect</i>)	<p>a. Kecocokan antara pemimpin dengan bawahan.</p> <p>b. Keinginan untuk menjalin hubungan yang dekat dengan pemimpin.</p> <p>c. Keinginan untuk bekerja sama dengan pemimpin.</p>	12	6
2.	Kontribusi (<i>contribution</i>)	<p>a. Kemauan bawahan untuk bekerja melebihi waktu yang ditetapkan atas perintah.</p> <p>b. Kemauan bawahan memberikan kinerja terbaik untuk memenuhi target.</p>	8	4
3.	Loyalitas (<i>loyalty</i>)	<p>a. Kemauan pemimpin membela bawahan dalam situasi yang sulit.</p> <p>b. Kemauan pemimpin membela bawahan di depan rekan kerja.</p> <p>c. Pemimpin memberikan solusi atas kesalahan bawahan.</p>	12	6
4.	Hormat (<i>professional respect</i>)	<p>a. Rasa hormat bawahan terhadap kemampuan pemimpin.</p> <p>b. Keinginan bawahan untuk bekerja sama dengan pemimpin karena terkesan dengan kemampuannya.</p>	8	4
TOTAL			40	20

Tabel 3 Penyebaran Aitem

Pilihan Jawaban	Skor Aitem	
	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>
Sangat Sesuai	5	1
Sesuai	4	2
Netral	3	3
Tidak Sesuai	2	4
Sangat Tidak Sesuai	1	5

G. Pengujian Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas berkaitan dengan permasalahan apakah instrumen yang dimaksud dapat mengukur secara tepat pada sesuatu yang akan diukur tersebut. Pengujian validitas juga dikenal sebagai telaah mutu soal dilakukan sebelum instrumen diujikan kepada subjek penelitian (Alwi, 2012). Pada penelitian ini dilakukan uji validitas isi, dimana tahap ini menguji kelayakan atau relevansi isi tes melalui analisis rasional oleh panel berkompeten atau melalui *expert judgement* (Azwar, 2017). Uji validitas isi menggunakan rumus Aiken's V untuk menghitung *content-validity coefficient* berdasarkan pada hasil penilaian dari panel ahli sebanyak tiga orang terhadap suatu aitem dari segi sejauh mana aitem tersebut mewakili konstruk yang diukur. Penilaian dilakukan dengan memberikan nilai antara 1 (sangat tidak mewakili atau sangat tidak relevan) sampai 5 (sangat mewakili atau sangat relevan). Aitem dikatakan memiliki validitas isi yang baik apabila $V > 0,5$, sedangkan aitem yang tidak memenuhi validitas isi adalah $V < 0,5$.

Rumus perhitungan validitas isi Aiken's V dalam (Azwar, 2017) adalah:

$$V = \frac{\sum s}{n(c-1)}$$

Keterangan:

V : Validitas isi

s : r – lo

lo : Angka rating terendah (dalam hal ini adalah 1)

c : Angka rating tertinggi (dalam hal ini adalah 5)

r : Angka rating yang diberikan panel ahli

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah istilah yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur digunakan lebih dari satu kali dalam mengukur gejala yang sama (Abdullah, 2015). Pengujian reliabilitas alat ukur dilakukan untuk mengetahui konsistensi alat ukur dengan analisis Alpha Cronbach dengan bantuan program IBM SPSS Statistics versi 20. Skor setiap aitem diperoleh dari hasil uji coba kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian. Suatu skala dikatakan memiliki reliabilitas tinggi apabila koefisien reliabilitasnya $> 0,70$ (Alwi, 2012).

H. Analisis Data Penelitian

1. Uji Asumsi Klasik

a. Uji normalitas data

Uji normalitas data dilakukan untuk menguji apakah data yang digunakan dalam penelitian memiliki distribusi normal dan memperlihatkan bahwa data sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Data yang berdistribusi normal memiliki sebaran pola normal/terarah dan menjadi syarat untuk melakukan tes parametrik (Abdullah, 2015). Uji normalitas data menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* dengan bantuan program IBM SPSS Statistics versi 20, dimana data yang dihasilkan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi $> 0,05$.

b. Uji linieritas data

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel dependen dan variabel independen bersifat linier (garis lurus) dalam *range* variabel independen tertentu (Abdullah, 2015). Terdapat dua pendapat dalam menjelaskan hubungan linieritas antar variabel. Pendapat pertama menjelaskan jika signifikansi *Linearity* kurang dari 0,05 ($p < 0,05$) berarti hubungan antar variabel dapat dikatakan linier, sedangkan pendapat lain yaitu jika signifikansi *Deviation form Linearity* lebih dari

0,05 ($p > 0,05$) data dapat dikatakan linier. Akan tetapi jika *Deviation form Linearity* menunjukkan penyimpangan ($p < 0,05$) dan *Linearity* tidak (dengan $p < 0,05$) maka dapat dikatakan data menunjukkan model linier mengenai hubungan antar variabel akan memberikan informasi yang kurang lengkap. Hal tersebut dapat diartikan bahwa penelitian yang akan dilakukan memerlukan uji model non linier untuk melihat model manakah yang terbaik untuk menjelaskan pola hubungan antar variabel (Akhtar, 2018). Untuk memutuskan model manakah yang terbaik dapat dengan melihat pola hubungan antar variabel dengan bantuan program IBM SPSS Statistics versi 20.

2. Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan metode analisis regresi non-linier sederhana, yaitu metode analisis regresi untuk mendapatkan model non-linier yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Tidak seperti uji regresi linier yang dibatasi oleh waktu menaksir/ meramal, regresi non-linier dapat mengestimasi model hubungan variabel bebas dan variabel terikat dalam bentuk non-linier dengan tingkat keakuratan yang baik (Sofita dkk., 2015). Beberapa contoh model regresi non-linier adalah model parabola, model kuadrat, model hiperbola, model geometrik, model eksponensial, model parabola kubik dan model logistik. Variabel independen (X) adalah *Leader Member Exchange* sedangkan variabel dependen (Y) adalah Kepuasan Kerja. Taraf signifikansi pada pengujian ini adalah 0,05 dimana jika signifikansinya $< 0,05$ maka hipotesis diterima dan jika signifikansinya $> 0,05$ maka hipotesis ditolak (Muhson, 2016). Pengujian hipotesis menggunakan bantuan program IBM SPSS Statistics versi 20.

BAB V. PENUTUP

A. Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* (X) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima, dimana semakin tinggi kualitas *Leader Member Exchange* (X) maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja (Y) karyawan UKM di Temanggung. Kontribusi variabel *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang relatif tinggi dengan persentase 64,9% dan sisanya yaitu sebesar 35,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak peneliti kaji dalam penelitian ini. Hasil kategorisasi skor variabel *Leader Member Exchange* menunjukkan bahwa kualitas *Leader Member Exchange* berada pada tingkat sedang dengan persentase 43% dengan 26 subjek dan variabel Kepuasan Kerja juga pada kategori sedang dengan persentase 48% dengan 29 subjek.

Keterbatasan dalam penelitian ini ada pada ukuran sampel yang dinilai masih terlalu kecil dibandingkan dengan jumlah UKM di Temanggung. Selain itu dengan adanya sumbangsih variabel *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja karyawan UKM sebesar 64,9 % dinilai kemungkinan masih ada variabel lain yang dapat berpengaruh pada kepuasan kerja seperti lingkungan kerja, kompetensi, budaya organisasi, kinerja *extra role*, *person organization fit*, kompensasi dan lain sebagainya.

B. Saran

1. Bagi industri dan pelaku usaha

Pemimpin dapat melakukan pengkajian mengenai berbagai macam model kepemimpinan yang cocok untuk diterapkan di organisasi atau perusahaannya agar dapat membangun situasi kerja yang diharapkan oleh pemimpin maupun karyawan. Dengan hal tersebut dapat tercipta kepuasan

kerja pada karyawan yang akhirnya akan membawa dampak positif bagi organisasi atau perusahaan.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Bagi penelitian selanjutnya dengan tema penelitian yang serupa diharapkan dapat menggunakan sampel dengan jumlah yang lebih besar agar dapat memberikan gambaran secara spesifik terkait kepuasan kerja. Peneliti juga dapat menambahkan variabel lain yang dapat berpengaruh pada kepuasan kerja seperti lingkungan kerja, kompetensi, budaya organisasi, kinerja *extra role*, *person organization fit*, kompensasi dan lain sebagainya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. (2015). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Aswaja Pressindo.
- Agustinah, E., Naser, J. A., & Mulyono, S. (2020). Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan kerja pada UKM Batik Tulis di Malang Raya. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 21(1), 30–30.
- Akhtar, H. (2018). *Perlunya Melakukan Uji Linieritas dan Cara Mengatasi Data Tidak Linier*.
- Ali, K., & Agustian, D. W. (2018). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro. *Jurnal Derivatif*, 12(2), 7–15.
- Al-Malki, M. (2016). Towards Optimal Cooperation and Job Performance: The Impact of Leadership on Role Ambiguity and Role Conflict. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 2(11), 40–47. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.211.1005>
- Alwi, I. (2012). Kriteria Empirik dalam Menentukan Ukuran Sampel pada Pengujian Hipotesis Statistika dan Analisis Butir. *Jurnal Formatif*, 2(2), 140–148. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30998/formatif.v2i2.95>
- Azwar, S. (2017). *Metode Penelitian Psikologi* (Edisi II). Pustaka Pelajar.
- Bakotić, D., & Babić, T. (2013). Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company. Dalam *International Journal of Business and Social Science* (Vol. 4, Nomor 2). www.ijbssnet.com
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2015). Leader-Member Exchange Theory. Dalam *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (hlm. 641–647). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22010-2>
- Hanifah, A. P., Hermanto, B., & Tresna, P. (2022). Analisis Leader Member Exchange Pada Bisnis Keluarga. *Bahtera Inovasi*, 6(1), 6–12. <https://doi.org/10.31629/bi.v6i1.4031>
- Harahap, R. N. A., & Amalia, S. (2017). Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 3(1), 62–72.

- Hutama, P., & Goenawan, R. (2017). *Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan di Hotel X Surabaya*.
- Kawengian, Y. C., Solang, D. J., & Kapahang, G. L. (2021). Pengaruh Body Shaming terhadap Tingkat Kepercayaan Diri Remaja Putri di Kelurahan Papakelan Kecamatan Tondano Timur. *Psikopedia*, 2(3), 155–159.
- Kristianus, A. (2022). 2022, *Jadi Momentum Kebangkitan UMKM*. <https://investor.id/business/284621/2022-jadi-momentum-kebangkitan-umkm>
- Kusumastuti, A. (2022a). *6.024 Pelaku UMKM Temanggung Diusulkan Terima BPUM*.
- Kusumastuti, A. (2022b). *Geliatkan UMKM dan Investasi, Pemkab Gandeng HIPMI dalam Temanggung Fest*. temanggungkab.go.id.
- Lalitatevi, Gunawan, J., & Nareswari, N. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dari Perspektif Pemilik UMKM terhadap Turnover Karyawan*.
- Lamsah. (2018). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja UKM. *At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2(2), 119–129.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. Dalam *Journal of Management* (Vol. 24, Nomor 1).
- Mahdi, M. I. (2022). *Berapa Jumlah UMKM di Indonesia*. <https://dataindonesia.id/sektor-riil/detail/berapa-jumlah-umkm-di-indonesia>
- Martono, N. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder*.
- Melinda, T. F., Kamaludin, & Nasution. (2013). *Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Bank Bengkulu Cabang Utama*.
- Muhson, A. (2016). *Pedoman Praktikum Analisis Statistik*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Nesia, R. P., & Dewi, I. G. A. M. (2020). Leader Member Exchange, Pemberdayaan Karyawan dan Kompensasi Finansial Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja PT Central Hero Manunggal. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(2), 617. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i02.p11>

- Noviardy, A., Trisninawati, & Anggraini, S. (2022). Analisis Person-Organization Fit (P-O Fit) Dan Kinerja Extra Role Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada UMKM Produk Olahan Kuliner di Kota Palembang). Dalam *Journal Management* (Vol. 21, Nomor 2).
- Pitasari, N. A., & Perdhana, M. S. (2018). Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Literatur. *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 1–11. <http://ejournal-S1.undip.ac.id/index.php/management>
- Pramastuti, Y. I., & Widodo, P. B. (2015). *Leader Member Exchange (LMX) dan Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Dua Kelinci Pati* (Vol. 4, Nomor 4).
- Pramuktiarto, G. B. (2017). *Pengaruh Leader Member Exchange, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan PO Sumber Alam*.
- Pranazhira, G. R., & Sukmawati, A. (2017). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Work Engagement Karyawan UKM Susu Kambing Kabupaten Bogor. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 8(1). <https://doi.org/10.29244/jmo.v8i1.18601>
- Prayatna, A. H., & Subudi, M. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Fave Hotel Seminyak. *E-Jurnal Manajemen UNUD*, 5(2), 845–872.
- Rahadian, M. A., & Suwandana, I. G. M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen UNUD*, 6(6), 2904–2932.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.
- Satyawati, N. M. R., & Suartana, I. W. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Keuangan. *E-Jurnal Akuntansi UNUD*, 6(1), 17–32.
- Sofita, D., Yuniarti, D., & Goejantoro, R. (2015). Analisis Regresi Eksponensial (Studi Kasus: Data Jumlah Penduduk dan Kelahiran di Kalimantan Timur pada Tahun 1992-2013) Exponential Regression Analysis (Case Study: Number of inhabitants and Birth in East Kalimantan in Year 1992-2013). *Jurnal EKSPONENSIAL*, 6(1).
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. Dalam *American Journal of Community Psychology* (Vol. 13, Nomor 6).

- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sukwadi, R., & Meliana, M. (2014). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Turn Over Intention Karyawan Usaha Kecil Menengah*. www.depkop.go.id
- Tarurhor, E. M., Temile, S., Jatmiko, D. P., Tampubolon, B. D., & Sutarmin. (2021). *Leadership Style and Employees' Satisfaction in Selected Small and Medium Scale Enterprises in Delta State*. <https://www.researchgate.net/publication/362312000>
- Tewal, B., Adolfini, Pandowo, M. H. Ch., & Tawas, H. N. (2017). *Perilaku Organisasi*. Patra Media Grafindo.
- Wibowo, J., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX), Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan Departemen Penjualan CV Pratama Jaya di Madiun . *AGORA*, 1(3).
- Wibowo, N. C., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh Kualitas Leader Member Exchange (LMX) terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada PT Nutrifood Surabaya. *Agora*, 1(1).
- Widjaja, Y. R., Alamsyah, D. P., Rohaeni, H., & Sukajie, B. (2018). Peranan Kompetensi SDM UMKM dalam Meningkatkan Kinerja UMKM Desa Cilayung Kecamatan Jatinangor, Sumedang. *Jurnal Abdimas BSI*, 1(3), 465–476.
- Wijono, S. (2018). *Psikologi Industri dan Organisasi: Dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.
- Yosier, S., Riadi, S. S., & Zainurossalamia, S. Z. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Leader Member Exchange Self Efficiency terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 212–216. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/JURNALMANAJEMEN>