

**PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN PERCEIVED
ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP JOB
SATISFACTION DIMEDIASI OLEH EMPLOYEE
ENGAGEMENT PADA PT PELABUHAN
INDONESIA (PERSERO) TPK
PERAWANG**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen
Dalam Bidang Sumber Daya Manusia*

Oleh:

NINA ANNISA
NPM. 2020030053



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2022**

ABSTRAK

PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP JOB SATISFACTION DIMEDIASI OLEH EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PT PELABUHAN INDONESIA (PERSERO) TPK PERAWANG

**Nina Annisa
NPM: 2020030053**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh pertukaran pemimpin-anggota dan persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja dimediasi keterikatan karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang secara langsung maupun tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang bersifat asosiatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh pertukaran pemimpin-anggota dan persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja dimediasi keterikatan karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang berdasarkan indikator adalah sebagai berikut: Pertama, ada pengaruh positif dan signifikan antara pertukaran pemimpin-anggota terhadap kepuasan kerja. Kedua, ada pengaruh positif dan signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja. Ketiga, ada pengaruh positif dan signifikan antara pertukaran pemimpin-anggota terhadap keterikatan karyawan. Keempat, ada pengaruh positif dan signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan karyawan. Kelima, ada pengaruh positif dan signifikan antara keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja. Keenam, keterikatan karyawan memoderasi pengaruh pertukaran pemimpin-anggota terhadap kepuasan kerja. Ketujuh, keterikatan karyawan tidak memoderasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja.

Kata Kunci: Leader Member Exchange, Perceived Organizational Support, Employee Engagement, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEADER MEMBER EXCHANGE AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON JOB SATISFACTION MEDIATION EMPLOYEE ENGAGEMENT AT PT PELABUHAN INDONESIA (PERSERO) TPK PERAWANG

Nina Annisa
NPM: 2020030053

The purpose of this study was to examine and analyze the effect of leader member exchange and perceived organizational support on job satisfaction mediated by employee engagement at the PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang directly or indirectly. The approach used in this study is an associative quantitative approach. The results showed that the effect of leader member exchange and perceived organizational support on job satisfaction mediation employee engagement at PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang based on the indicators were follows: First, there is a positive and significant influence between leader member exchange on job satisfaction. Second, there is a positive and significant effect between perceived organizational support on job satisfaction. Third, there is a positive and significant effect between leader member exchange on employee engagement. Fourth, there is a positive and significant effect between perceived organizational support on employee engagement. Fifth, there is a positive and significant effect between employee engagement on job satisfaction. Sixth, employee engagement mediating the influence of leader member exchange on job satisfaction. Seventh, employee engagement does not moderate the influence of perceived organizational support on job satisfaction.

Keywords: Leader Member Exchange, Perceived Organizational Support, Employee Engagement, and Job Satisfaction

KATA PENGANTAR



Assalammu'alaikum Wr.Wb

Dengan mengucapkan puji dan syukur peneliti ucapkan kehadiran Allah SWT atas rahmad, hidayah dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis ini, serta shalawat dan salam kehadiran junjungan Nabi Muhammad SAW yang syafaatnya kita harapkan di hari akhir kelak. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan S-2 (Strata Dua) Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Dengan Judul **“Pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Satisfaction* Dimediasi Oleh *Employee Engagement* Pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang”**

Peneliti menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan karena masih banyak terdapat kesalahan dan kekurangan yang disebabkan keterbatasan kemampuan, untuk itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun serta petunjuk dari bapak/ibu dosen pembimbing dan rekan-rekan mahasiswa/i. Maka pada kesempatan ini dengan ketulusan hati peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Teristimewa Kepada Ayahanda Oloandi Gozali Naibaho dan Ibunda Erwina Darwis, Suami Abangnda Sultan Asyraf Nasution serta keluarga besar yang telah menyayangi, memberi semangat baik moril maupun materil serta motivasi.

2. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP, Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy, SH., M.Hum, Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E, MBA, Kaprodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Fajar Pasaribu SE., M.Si, Sekretaris Prodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si, Dosen Pembimbing I yang telah banyak mendukung dalam memberikan ide, saran dan kritiknya.
7. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E., MBA, Dosen Pembimbing II yang banyak memberikan masukan, saran dan perbaikan.
8. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan Staf pengajar Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membekali ilmu pengetahuan.
9. Pimpinan dan seluruh Staff PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Terminal Petikemas (TPK) Perawang yang telah membantu untuk mendapatkan data dan keterangan yang diperlukan dalam penyusunan Tesis.
10. Teman Seperjuangan S2 Anita Permata Sari, Mutia Nurhalizah, Anggita Dwi Kesuma, Adek Trisma Dina, Muhammad Arif serta teman-teman stambuk 2020 kelas B Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Saya selaku peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak, semoga Allah SWT melimpahkan Rahmat-Nya kepada kita semua, semoga kiranya Tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi peneliti sendiri dan bagi siapa saja yang membacanya.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Medan, 21 Juli 2022

Peneliti,

NINA ANNISA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	6
1.3 Pembatasan Masalah.....	7
1.4 Rumusan Masalah.....	7
1.5 Tujuan Penelitian	8
1.6 Manfaat Penelitian	9
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Kepuasan Kerja.....	11
2.1.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	11
2.1.1.2 Teori Kepuasan Kerja.....	13
2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	17
2.1.1.4 Indikator Kepuasan Kerja	22
2.1.2 Leader Member Exchange	26
2.1.2.1 Pengertian Leader Member Exchange.....	26
2.1.2.2 Teori Leader Member Exchange.....	28
2.1.2.3 Faktor Penyebab Leader Member Exchange	30
2.1.2.4 Indikator Leader Member Exchange	32
2.1.3 Perceived Organizational Support	34
2.1.3.1 Pengertian Perceived Organizational Support	34
2.1.3.2 Dampak Perceived Organizational Support.....	35
2.1.3.3 Faktor-Faktor Perceived Organizational Support	37
2.1.3.4 Indikator Perceived Organizational Support	39
2.1.4 Employee Engagement.....	41
2.1.4.1 Pengertian Employee Engagement.....	41
2.1.4.2 Perilaku Engagement (Engagement Behavior).....	43
2.1.4.3 Faktor-Faktor Employee Engagement.....	46
2.1.4.4 Indikator Employee Engagement	48
2.2 Penelitian yang Relevan.....	50
2.3 Kerangka Konseptual.....	53
2.3.1 Pengaruh LMX terhadap Job Satisfaction	53
2.3.2 Pengaruh POS terhadap Job Satisfaction	54
2.3.3 Pengaruh Employee Engagement terhadap Job Satisfaction.....	55
2.3.4 Pengaruh LMX terhadap Employee Engagement.....	56
2.3.5 Pengaruh POS terhadap Employee Engagement	57
2.3.6 Pengaruh LMX terhadap Job Satisfaction melalui EE.....	58
2.3.7 Pengaruh POS terhadap Job Satisfaction melalui EE	59

2.3.8 Pengaruh LMX dan POS terhadap Job Satisfaction melalui EE	61
2.4 Hipotesis Penelitian	61
BAB 3 METODE PENELITIAN	63
3.1 Pendekatan Penelitian	63
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	63
3.2.1 Tempat Penelitian	63
3.2.2 Waktu Penelitian	64
3.3 Definisi Operasional	64
3.3.1 Leader Member Exchange (Variabel X ₁)	65
3.3.2 Perceived Organizational Support (Variabel X ₂)	65
3.3.3 Employee Engagement (Variabel Z)	66
3.3.4 Job Satisfaction (Variabel Y)	66
3.4 Populasi dan Sampel	67
3.4.1 Populasi	67
3.4.2 Sampel	67
3.5 Teknik Pengumpulan Data	68
3.6 Uji Instrumen	69
3.6.1 Uji Validitas	69
3.6.2 Uji Reliabilitas	72
3.7 Teknik Analisis Data	72
3.7.1 Analisis Jalur (Path Analysis)	72
3.7.2 Pengujian Hipotesis	73
3.7.2.1 Direct Effect (Pengaruh Langsung)	73
3.7.2.2 Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)	74
3.7.3 Partial Least Square (PLS)	74
3.7.3.1 Analisis Efek Mediasi (Mediation Effects)	75
3.7.3.2 Analisis Model Pengukuran (Outer Models)	75
3.7.3.3 Analisis Model Pengukuran (Inner Models)	75
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	76
4.1 Hasil Penelitian	76
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian	76
4.1.2 Karakteristik Responden	77
4.1.2.1 Jenis Kelamin	77
4.1.2.2 Usia	78
4.1.2.3 Pendidikan	78
4.1.2.4 Status Pernikahan	79
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian	79
4.1.3.1 Variabel Kepuasan Kerja (Y)	79
4.1.3.2 Variabel Leader Member Exchange (X ₁)	83
4.1.3.3 Variabel Perceived Organizational Support (X ₂)	85
4.1.3.4 Variabel Employee Engagement (Z)	88
4.1.4 Analisis Outer Model	90
4.1.4.1 Uji Validitas	91
4.1.4.2 Uji Reliabilitas	97
4.1.5 Analisis Inner Model	98
4.1.5.1 Uji F ² (<i>Size Effect/F-Square</i>)	98
4.1.5.2 Uji Koefisien Determinasi (R-Square)	99
4.1.6 Pengujian Hipotesis	100

4.1.6.1	Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung	101
4.1.6.2	Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	103
4.2	Pembahasan	105
4.2.1	Pengaruh LMX Terhadap Kepuasan Kerja	105
4.2.2	Pengaruh POS Terhadap Kepuasan Kerja	107
4.2.3	Pengaruh EE Terhadap Kepuasan Kerja.....	108
4.2.4	Pengaruh LMX Terhadap Employee Engagement.....	110
4.2.5	Pengaruh POS Terhadap Employee Engagement	111
4.2.6	Pengaruh LMX Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Oleh EE	113
4.2.7	Pengaruh POS Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Oleh EE.....	114
BAB 5	PENUTUP	118
5.1	Kesimpulan.....	118
5.2	Saran	121
5.3	Keterbatasan Penelitian	122

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian yang Relevan.....	50
Tabel 3.1 Skedul Penelitian.....	64
Tabel 3.2 Indikator Kepuasan Kerja.....	65
Tabel 3.3 Indikator Leader Member Exchange.....	65
Tabel 3.4 Indikator Perceived Organizational Support.....	66
Tabel 3.5 Indikator Employee Engagement.....	66
Tabel 3.6 Data Pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang..	67
Tabel 3.7 Data Pendidikan Pegawai PT Pelindo TPK Perawang.....	68
Tabel 3.8 Skala Likert.....	69
Tabel 3.9 Uji Validitas Instrumen Leader Member Exchange (X1).....	70
Tabel 3.10 Uji Validitas Instrumen Perceived Organizational Support (X2) ...	71
Tabel 3.11 Uji Validitas Instrumen Employee Engagement (Z).....	71
Tabel 3.12 Uji Validitas Instrumen Job Satisfaction (Y).....	71
Tabel 4.1 Skala Likert.....	76
Tabel 4.2 Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	77
Tabel 4.3 Deskriptif Responden Berdasarkan Usia.....	78
Tabel 4.4 Deskriptif Responden Berdasarkan Pendidikan.....	78
Tabel 4.5 Deskriptif Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	79
Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Kepuasan Kerja (Y).....	80
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Leader Member Exchange (X1).....	83
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel Perceived Organizational Support (X2).....	86
Tabel 4.9 Skor Angket Variabel Employee Engagement (Z).....	88
Tabel 4.10 Uji Validitas Konvergen Variabel Y (Job Satisfaction).....	92
Tabel 4.11 Uji Validitas Konvergen Variabel X1 (LMX).....	92
Tabel 4.12 Uji Validitas Konvergen Variabel X2 (POS).....	93
Tabel 4.13 Uji Validitas Konvergen Variabel Z (Employee Engagement).....	94
Tabel 4.14 Hasil AVE (<i>Average Variant Extracted</i>).....	95
Tabel 4.15 Hasil <i>Cross Loading</i>	95
Tabel 4.16 Hasil Uji Reliabilitas.....	97
Tabel 4.17 Nilai <i>F-Square</i>	98
Tabel 4.18 Hasil Uji <i>R-Square</i>	100
Tabel 4.19 <i>Path Coefficient</i>	102
Tabel 4.20 <i>Specific Indirect Effects</i>	104

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1	Pertemuan Pemimpin dengan Pengikut (Hubungan Dyadik)	26
Gambar 2.2	<i>Vertical Dyad Linkage</i>	27
Gambar 2.3	Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota.....	29
Gambar 2.4	Paradigma Penelitian Pengaruh LMX terhadap Kepuasan	54
Gambar 2.5	Paradigma Penelitian Pengaruh POS terhadap Kepuasan.....	55
Gambar 2.6	Paradigma Penelitian Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan.....	56
Gambar 2.7	Paradigma Penelitian Pengaruh LMX terhadap Keterikatan	57
Gambar 2.8	Paradigma Penelitian Pengaruh POS terhadap Kepuasan.....	58
Gambar 2.9	Paradigma Penelitian Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan.....	59
Gambar 2.10	Paradigma Penelitian Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan.....	61
Gambar 2.11	Paradigma Penelitian Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan.....	61
Gambar 3.1	Teknis Analisis Jalur.....	73
Gambar 4.1	<i>Path Coefficient</i>	91
Gambar 4.2	<i>Path Coefficient</i> Hasil Uji Validitas Konvergen	94
Gambar 4.3	<i>Path Coefficient</i>	101

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan akan berupaya menjaga eksistensinya dan senantiasa berjuang agar bisa terus berkembang dan maju. Saat ini era persaingan global yang ditandai dengan kompetisi yang makin ketat serta iklim ekonomi dunia yang sedang dilanda krisis mengharuskan setiap perusahaan untuk mampu melakukan perbaikan komprehensif dan berkelanjutan agar mampu bersaing dan selanjutnya berkembang. Setiap perusahaan harus memiliki keunggulan tidak hanya dari sisi produk inovatif yang diciptakan, namun juga pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas seperti membangun kerjasama tim yang baik, membangun sumber daya manusia yang unggul dan meningkatkan loyalitas karyawannya. Untuk mendapatkan hasil dari pengelolaan sumber daya manusia yang diharapkan perusahaan juga perlu memperhatikan aspek kepuasan kerja.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang memegang peranan penting dalam segala sektor industri dan berbagai kegiatan usaha, meskipun kemajuan teknologi dari waktu ke waktu semakin pesat yang pada akhirnya menurunkan persentase penggunaan sumber daya manusia. Pentingnya faktor manusia sebagai pekerja ini memaksa pihak manajemen untuk memberikan motivasi kepada karyawannya agar tercapai suatu kepuasan kerja untuk mendukung produktivitas dengan hasil maksimal. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik. Pemimpin berperan dan bertanggung jawab dalam proses pengelolaan sumber daya tersebut. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari sikap seorang pemimpin dalam memperhatikan karyawannya. Peran pemimpin dalam

sebuah organisasi tidak hanya memerintah bawahannya begitu saja, tetapi diperlukan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan (*leader member exchange*) untuk mengoptimalkan sumber daya manusianya.

LMX (*Leader Member Exchange*) diartikan sebagai kualitas hubungan antara pimpinan dengan bawahannya. LMX berfokus pada hubungan dyadic (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan *member exchange* yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya (Muryati et al., 2022). Bawahan yang memiliki kualitas hubungan yang tinggi dengan pimpinan akan menciptakan suasana bekerja yang kooperatif, sehingga tujuan perusahaan akan mudah tercapai. Apabila tujuan perusahaan tercapai maka baik pemimpin maupun bawahan akan sama-sama puas. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sulaiman & Razali, 2018) bahwa variabel *Leader Member Exchange* memiliki pengaruh yang Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Pada umumnya, atasan memiliki peran mengembangkan, memotivasi, dan membimbing bawahannya. Namun dalam kenyataannya, perlakuan atasan terhadap bawahannya berbeda satu dengan yang lainnya. Hubungan antara pimpinan dan bawahan memiliki kualitas yang berbeda. Kualitas ini akan membentuk *in group* dan *out group*. Bawahan yang menjadi anggota *in group* akan diberikan tanggung jawab, penghargaan dan perhatian yang lebih banyak daripada bawahan yang ada di *out group*. Sebaliknya, anggota *out group* akan memiliki hubungan yang lebih formal dengan pemimpin. Perbedaan antara *in group* dan *out group* akan

menentukan kualitas *leader member exchange* dalam sebuah perusahaan (Pramastuti & Widodo, 2015).

Tingginya *leader member exchange* memberikan keuntungan kepada individu dalam bentuk konkrit atau nyata seperti pemberdayaan, peningkatan produktivitas, improvisasi, dan peningkatan gaji. Dan keuntungan dalam bentuk tidak konkrit atau nyata yaitu terciptanya hubungan dasar saling percaya antara atasan dan bawahan. Hal ini membentuk lingkungan kerja yang positif diorganisasi, seperti terciptanya komunikasi yang baik antara pemimpin dengan bawahannya, pemimpin yang memberikan gambaran yang baik pada bawahannya serta berkontribusi atas pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan, pemimpin yang memberikan motivasi serta dukungan yang baik berupa ucapan terima kasih, saran yang membangun semangat bawahannya serta pujian pada bawahan yang dapat bekerjasama dengan baik.

Kedekatan dengan atasan atau perusahaan akan memberi seorang pegawai suatu perasaan memiliki dan berharga. Para atasan seharusnya memberikan teladan dengan menunjukkan hubungan yang penuh persahabatan dengan para pegawai sehingga lingkungan kerja menjadi lebih sehat. Atasan perlu belajar mendengarkan pegawai saat para pegawai tersebut menghadapi masalah atau memiliki pertanyaan sehubungan dengan tugas yang sedang mereka kerjakan. Untuk meningkatkan kepuasan dan keterikatan pegawai terhadap organisasi, maka organisasi wajib memberikan dukungan yang maksimal kepada pegawai untuk menciptakan persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) yang baik.

Persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) merupakan persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberikan

dukungan dan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2008). Organisasi dapat mendukung dan menghargai kontribusi karyawan dengan cara menyediakan kesempatan untuk bertumbuh kepada para pegawai, memberikan pengakuan terhadap kerja keras pegawai, menunjukkan apresiasi terhadap prestasi pegawai, memberikan perhatian pribadi kepada pegawai apabila pegawai merasa kewalahan dengan pekerjaan dan memberikan bantuan, serta mengizinkan pegawai terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Hal tersebut akan memberikan pegawai suatu perasaan bahwa pendapat mereka dihargai dan bahwa mereka memegang posisi penting di dalam perusahaan. (Aswin & Rahyuda, 2017) menjelaskan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh Signifikan dan Positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus berupaya memberikan dukungan yang optimal pada karyawan dalam bekerja, sehingga karyawan mampu merasakan efek positif dari adanya dukungan tersebut dan mampu menimbulkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja pegawai merupakan suatu fenomena yang perlu dicermati oleh organisasi. Seseorang yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen pada organisasi dan keterikatan karyawan yang tinggi. Keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan kondisi psikologis atau perilaku maupun sikap terhadap pekerjaan. Karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi, biasanya digambarkan dengan semangat, energi, dan loyalitas yang tinggi, serta komitmen dan kebanggaan yang kuat terhadap organisasi (*pride*). Kepuasan kerja akan berhubungan dengan keterikatan karyawan pada organisasinya (*employee engagement*). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh

(Kristanti et al., 2015) yang menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja.

Untuk menjelaskan fenomena yang terjadi, maka diambil PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang sebagai objek penelitian. PT Pelabuhan Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa kepelabuhanan dan maritim kelas dunia yang menawarkan layanan terintegrasi antar pelabuhan di Indonesia.

Fenomena kepuasan kerja karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan sebagian besar masih belum maksimal, hal ini dapat dilihat dari kurangnya semangat kerja karyawan dan inisiatif karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.

Pertukaran pemimpin-anggota (*leader member exchange*) yang masih kurang baik, hal ini terlihat dari masih adanya atasan dan bawahan yang mengelompok, kurang memahami satu sama lain, komunikasi kurang lancar, dan kesempatan promosi yang tidak merata karena hanya diutamakan bagi orang-orang terdekat pimpinan. Hal ini membuat rekan kerja yang lain tidak memperoleh kesempatan yang sama, sehingga sebagian karyawan merasa promosi jabatan bukan diukur dari kemampuan karyawan tetapi hanya pada faktor relasi semata dengan pimpinan.

Kurangnya dukungan dan bantuan dari organisasi (*perceived organizational support*) dalam hal penyelesaian tugas-tugas sehingga membuat karyawan merasa kesulitan dan kurang percaya diri ketika menyelesaikan tugas. Hal ini juga mengakibatkan kurangnya keterikatan karyawan (*employee engagement*) dengan perusahaan, hal ini dapat dilihat dari kurangnya dedikasi, tanggung jawab dan produktivitas karyawan.

Berdasarkan identifikasi masalah dan pemaparan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Perceived Organizational Support* Terhadap *Job Satisfaction* Dimediasi *Employee Engagement* Pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan, yaitu:

1. Kepuasan kerja karyawan (*job satisfaction*) masih belum maksimal, hal ini dapat dilihat dari kurangnya semangat kerja karyawan dan inisiatif karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.
2. Pertukaran pemimpin-anggota (*leader member exchange*) yang masih kurang baik, hal ini terlihat dari masih adanya atasan dan bawahan yang mengelompok, kurang memahami satu sama lain, komunikasi kurang lancar, dan kesempatan promosi yang tidak merata karena hanya diutamakan bagi orang-orang terdekat pimpinan.
3. Kurangnya dukungan dan bantuan dari organisasi (*perceived organizational support*) dalam hal penyelesaian tugas-tugas sehingga membuat karyawan merasa kesulitan dan kurang percaya diri ketika menyelesaikan tugas.
4. Kurangnya keterikatan karyawan (*employee engagement*) dengan perusahaan, hal ini dapat dilihat dari kurangnya dedikasi, tanggung jawab dan produktivitas karyawan.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan di atas, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*), diantaranya yaitu faktor kompensasi, kondisi kerja, pertukaran pemimpin-anggota, dukungan dari organisasi, dan keterikatan karyawan. Namun dalam penelitian ini peneliti hanya membatasi pada tiga faktor, yaitu pertukaran pemimpin-anggota (*leader member exchange*), persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*), dan keterikatan karyawan (*employee engagement*) sebagai variabel mediasi untuk dikaji lebih mendalam.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka peneliti merumuskan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang?
2. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang?
3. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang?
4. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang?
5. Apakah Keterikatan Karyawan berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang?

6. Apakah *Employee Engagement* dapat memediasi pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Job Satisfaction* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang?
7. Apakah *Employee Engagement* dapat memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Satisfaction* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah ada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Job Satisfaction* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang?
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah ada pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Satisfaction* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang?
3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah ada pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Employee Engagement* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang?
4. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah ada pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang?
5. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah ada pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Job Satisfaction* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang?

6. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *Employee Engagement* dapat memediasi pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Job Satisfaction* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang?
7. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *Employee Engagement* dapat memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Satisfaction* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang?

1.6 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas maka manfaat yang di dapat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi media pembelajaran dan menambah wawasan peneliti mengenai strategi meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui faktor *Leader Member Exchange*, *Perceived Organizational Support* dan *Employee Engagement*.
 - b. Bagi penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi dan menambah wacana kepustakaan.
2. Manfaat Praktis
 - a. Memberikan informasi ilmiah bagi perusahaan tentang Kepuasan Kerja Karyawan, Pertukaran Pemimpin-Anggota, Dukungan Organisasi, serta Keterikatan Karyawan.
 - b. Dapat digunakan sebagai dasar acuan atau masukan bagi pimpinan perusahaan dan pegawai dalam rangka menyusun strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang khususnya melalui faktor *Leader Member*

Exchange, Perceived Organizational Support, dan Employee Engagement.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

1.1 Landasan Teori

2.1.1. Job Satisfaction (Kepuasan Kerja)

2.1.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif (Robbins & Judge, 2015).

Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja (Umam, 2018). Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu bergantung pada cara ia memersepsikan adanya

kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarannya (yang didapatnya).

Sedangkan (Sudaryo et al., 2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh instansi. Dengan kepuasan kerja, seorang pegawai dapat merasakan apakah pekerjaannya menyenangkan atau tidak menyenangkan. Pekerjaan yang menyenangkan berarti bahwa pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkuhnya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Kepuasan kerja berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan: bahwa pekerja yakin bahwa pekerjaannya menarik, merangsang, membosankan atau menuntut. Aspek perilaku pekerjaan adalah kecenderungan perilaku pekerja atas pekerjaannya yang ditunjukkan lewat pekerjaan yang dilakukan, terus bertahan di posisinya, atau bekerja secara teratur dan disiplin.

Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri. Apabila pegawai bergabung dalam suatu organisasi, ia membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan hasrat, dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk

harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan.

2.1.1.2. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Banyak teori yang membahas kepuasan kerja dalam berbagai kepustakaan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Teori Nilai (*Value Theory*)

Konsep ini terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, maka akan semakin puas, dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Dalam hal ini, semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

2) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini berpendapat bahwa dalam organisasi harus ada keseimbangan. Adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, *equity in equity*. *Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya pendidikan, pengalaman, keahlian, usaha, dan lain-lain. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status symbol, pengenalan kembali, dan lain-lain. Sedangkan *comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara input-outcome dirinya dengan perbandingan input-outcome pegawai lain. Jadi, apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas. Sebaliknya, jika pada kenyataannya tidak seimbang maka dapat menyebabkan ketidakpuasan.

3) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka mereka akan puas, tetapi sebaliknya jika yang diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada yang diharapkan maka akan menyebabkan ketidakpuasan.

4) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, maka semakin puas pula mereka.

5) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, akan tetapi sangat bergantung pada pendapat kelompok yang dianggap oleh para pegawai sebagai kelompok rujukan. Kelompok rujukan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, para pegawai akan merasa puas jika

hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok rujukan.

6) Teori Dua Faktor

Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, akan tetapi sangat bergantung pada pendapat kelompok tentang kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja adalah dimensi yang terpisah berdasarkan Teori Herzberg (Sinambela & Sinambela, 2019).

Sedangkan (Rivai & Sagala, 2013) menjelaskan teori kepuasan kerja, yaitu:

1) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu

yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri.

3) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status.

4) Teori Kesetaraan (*Equity Model Theory*)

Inti dari teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran. Perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang dipersepsikan oleh karyawan lain merupakan penyebab terjadinya ketidakpuasan.

5) Teori Keinginan Relatif (*Relative Deprivation Theory*)

Terdapat enam keputusan penting menyangkut kepuasan dengan pembayaran menurut teori ini adalah perbedaan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan, perbedaan antara pengeluaran dengan penerimaan, ekspektasi untuk menerima pembayaran lebih, ekspektasi yang rendah terhadap masa

depan, perasaan untuk memperoleh lebih dari yang diinginkan dan perasaan secara personal tidak bertanggung jawab terhadap hasil yang buruk.

6) Teori *Motivator-Hygiene* (M-H)

Menurut teori ini, individu akan merasa puas apabila dia mengalami hal-hal berikut:

- a. Apabila hasil atau imbalan yang didapat atau diperoleh individu tersebut lebih dari yang diharapkan.
- b. Apabila hasil yang dicapai lebih besar dari standar yang ditetapkan.
- c. Apabila yang didapat oleh karyawan sesuai dengan persyaratan yang diminta dan ditambah dengan ekstra yang menyenangkan konsisten untuk setiap saat serta dapat ditingkatkan setiap waktu.

2.1.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, baik yang berasal dari individu karyawan itu sendiri maupun faktor dari luar diri karyawan tersebut. Dari beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang ada, di antaranya adalah:

1) Gaji/Imbalan yang Dirasakan Adil

Uang memang mempunyai arti yang berbeda-beda bagi setiap orang. Disamping memenuhi kebutuhan tingkat rendah (makanan, perumahan), uang dapat merupakan symbol dari pencapaian (*achievement*), keberhasilan, dan pengakuan/penghargaan. Jika gaji dipersepsikan sebagai adil berdasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, akan timbul kepuasan kerja.

2) Kondisi Kerja yang Menunjang

Ruangan kerja yang sempit, panas, yang cahayanya menyilaukan mata, akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Orang akan mencari alasan untuk sering-sering keluar ruangan kerjanya. Dalam hal ini, perusahaan harus menyediakan ruang kerja yang terang, sejuk, dengan peralatan kerja yang nyaman untuk digunakan, seperti meja, kursi yang dapat diatur tinggi-rendah, miring-tegaknya posisi duduk. Dalam kondisi seperti ini, kebutuhan-kebutuhan fisik yang terpenuhi akan memuaskan tenaga kerja.

3) Hubungan Kerja (Rekan Kerja dan Atasan)

Setiap pekerjaan dalam organisasi memiliki kaitan dengan pekerjaan lain. Terjadi diferensiasi pekerjaan mendatar atau tegak. Dalam perkembangannya, corak interaksi antarpekerjaan tumbuh berbeda-beda.

a. Hubungan Kerja Dengan Rekan Kerja

Kepuasan kerja yang ada pada para karyawan timbul karena mereka dalam jumlah tertentu, berada dalam satu ruangan kerja, sehingga mereka dapat saling berbicara (kebutuhan sosial terpenuhi).

b. Hubungan Kerja Dengan Atasan (*Leader Member Exchange*)

Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu karyawan untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi mereka. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika hubungan keduanya adalah positif.

c. Hubungan Dengan Bawahan

Atasan yang memiliki ciri memimpin yang transformasional, dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan motivasinya dan sekaligus merasa puas dengan pekerjaannya (Umam, 2018).

Sedangkan (Sinambela & Sinambela, 2019) menjelaskan bahwa setidaknya terdapat enam faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1) Faktor Psikologi

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

2) Faktor Sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama pegawai, dengan atasannya, maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya.

3) Faktor Fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya.

4) Faktor Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

5) Mutu Pengawasan

Kepuasan pegawai dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dengan bawahan, sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

6) Faktor Hubungan Antar Pegawai

Antara lain terlihat dari: (a) hubungan antara manajer dengan pegawai (*leader member exchange*), (b) faktor fisik dan kondisi kerja, (c) hubungan sosial di antara pegawai, (d) sugesti dari teman sekerja, dan (e) emosi dan situasi kerja.

Sementara (Hamali, 2016) mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Faktor karyawan, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*), dan sikap terhadap pekerjaan (*employee engagement*).
- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja (atasan dan bawahan/*leader member exchange* maupun sesama rekan kerja).

Selanjutnya (Nuraini, 2013) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1) Upah yang cukup

Upah yang cukup untuk memenuhi kebutuhan merupakan keinginan setiap karyawan.

2) Perlakuan yang adil

Setiap karyawan ingin diperlakukan secara adil, tidak saja dalam hubungan dengan upah, tetapi juga hal lain, dengan adanya perlakuan yang adil dari organisasi terhadap karyawan maka akan menciptakan persepsi bahwa adanya dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dengan adanya perhatian pada kesejahteraan karyawan.

3) Ketenangan bekerja

Karyawan menginginkan ketenangan, bukan saja hubungannya dengan pekerjaannya tetapi juga menyangkut kesejahteraan keluarganya.

4) Perasaan diakui

Setiap karyawan ingin perasaan diakui sebagai karyawan yang berharga dan sebagai anggota kelompok yang dihormati. Apabila pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan, maka akan tercipta persepsi dukungan organisasi yang baik.

5) Penghargaan hasil kerja

Karyawan menginginkan agar hasil kerjanya dihargai sehingga muncul persepsi adanya dukungan organisasi bagi karyawan terhadap hasil kerjanya, hal ini akan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih pada organisasi sebagai bentuk balas jasa.

6) Penyalur perasaan

Perasaan tertentu yang menghinggapi karyawan bisa menghambat gairah karyawan. Hal ini dapat diatasi melalui komunikasi dua arah secara timbal balik.

2.1.1.4. Indikator Kepuasan Kerja

Beberapa ahli telah mengemukakan tentang indikator untuk mengukur kepuasan kerja, salah satu diantaranya adalah seperti yang dikemukakan oleh (Hasibuan, 2010) bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel sebagai berikut:

- 1) Menyenangi pekerjaannya, yaitu seseorang menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.
- 2) Mencintai pekerjaannya.
- 3) Moral kerja, yaitu kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan.
- 4) Kedisiplinan, yaitu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban.
- 5) Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

Sedangkan (Mangkunegara, 2014) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel sebagai berikut:

- 1) *Turnover*

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi.

2) Tingkat Ketidakhadiran (Absensi) Kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3) Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

4) Tingkat Pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5) Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

Sementara (Sudaryo et al., 2018) menyebutkan ada 5 indikator kepuasan kerja, yaitu:

1) Pekerjaan Itu Sendiri (*Work It Self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Tingkat kesulitan suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

2) Hubungan Dengan Atasan (Supervisor)

Kepemimpinan yang selalu konsisten dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin transformasional, akan meningkatkan motivasi dan membuat tenaga kerja merasa puas dengan pekerjaannya.

3) Teman Sekerja (*Worker*)

Teman sekerja merupakan faktor yang berkaitan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan antara pegawai dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4) Promosi (*Promotion*)

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

5) Gaji atau upah (*Pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Selanjutnya (Luthans, 2006) menjelaskan Indikator Kepuasan Kerja adalah:

1) Pekerjaan itu sendiri

Yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan kerja.

2) Upah

Yaitu upah dan gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja.

3) Promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh berbeda pada kepuasan kerja karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.

4) Pengawasan

Yaitu terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja, yang pertama adalah berpusat pada karyawan dan dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

5) Rekan Kerja

Yaitu rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu.

6) Kondisi Kerja

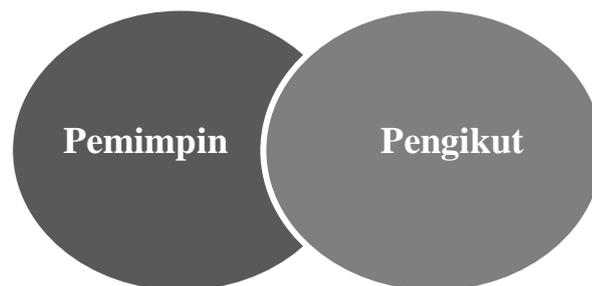
Efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. jika segalanya berjalan baik, tidak ada masalah kepuasan kerja.

2.1.2. Leader Member Exchange (Pertukaran Pemimpin-Anggota)

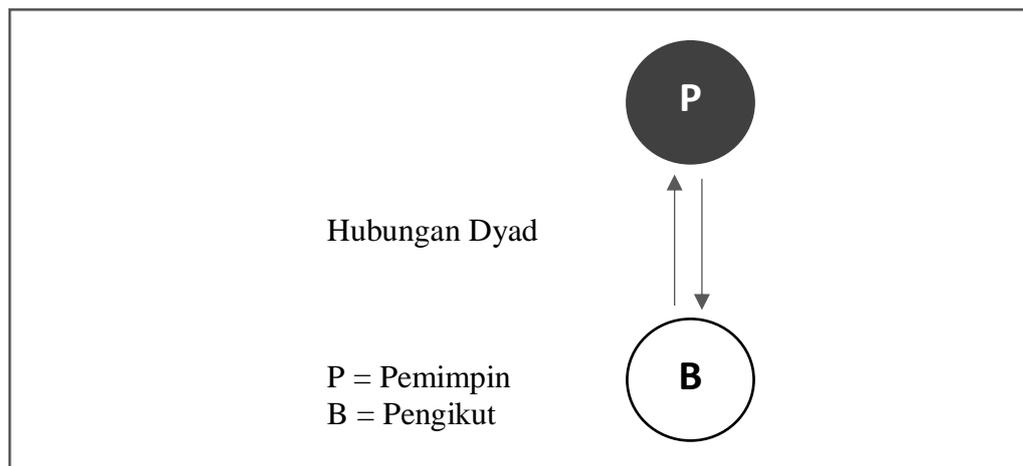
2.1.2.1. Pengertian Pertukaran Pemimpin-Anggota

Sebuah organisasi tidak dapat dipisahkan dengan anggota yang terdapat di dalamnya serta interaksi antar mereka. Hubungan antar pemimpin dan bawahan adalah salah satunya, yang kemudian dicerminkan oleh *Leader-Member Exchange*. Hubungan ini juga akan mempengaruhi masalah objektivitas penilaian yang dilakukan atas karyawan dalam sebuah organisasi.

Leader-Member Exchange merupakan hubungan pemimpin dengan pengikut yang disebut *dyadic relation* (Usman, 2019). Teori ini menyatakan bahwa pemimpin mengadakan interaksi satu demi satu dengan pengikutnya dalam grupnya.



Gambar 2.1
Pertemuan Pemimpin dengan Pengikut disebut Hubungan Dyadik



Gambar 2.2 Vertical Dyad Linkage

Sedangkan (Pramastuti & Widodo, 2015) mengatakan bahwa *Leader Member Exchange* melihat kualitas hubungan diadik antara pemimpin dan bawahan yang berada dalam kontinum kualitas *Leader Member Exchange* tinggi sampai dengan kualitas *Leader Member Exchange* rendah.

Selanjutnya (Timotius, 2016) menjelaskan bahwa *Leader-Member Exchange* (Pertukaran Pemimpin-Anggota) merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut. Pemimpin mengembangkan pertukaran yang berkualitas tinggi dengan sebagian pengikut (pengikut inti) yang dinamakan dalam-kelompok (*in-group*) sedangkan pengikut sisanya tidak mengalami pertukaran yang berkualitas tinggi dan dinamakan luar-kelompok (*out-group*). Awalnya pengikut dianggap seperti orang asing, kemudian terjadi proses pengenalan, dan terakhir terjadi pertemanan karena dianggap menjadi anggota dalam-kelompok.

Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa *Leader Member Exchange* adalah kualitas hubungan antara pimpinan dengan bawahannya. LMX berfokus pada hubungan dyadic (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan *member exchange*

yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya.

2.1.2.2. Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (Leader Member Exchange)

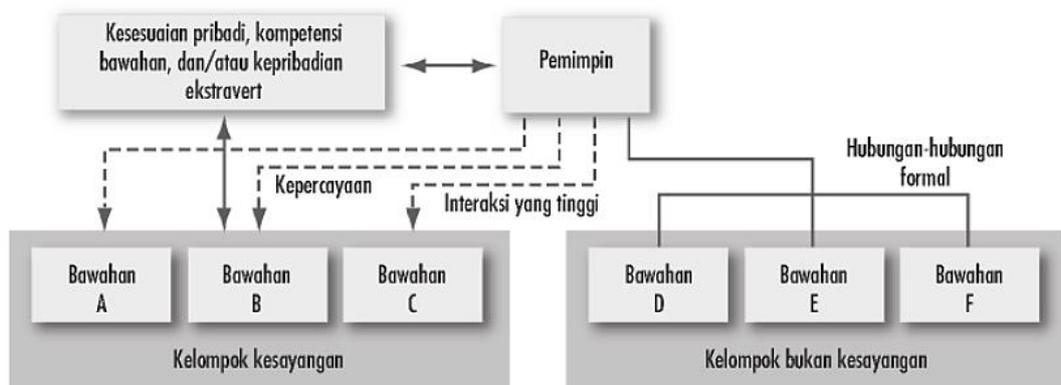
Teori LMX menunjukkan bahwa pada masa awal dari hubungan diantara pemimpin dan pengikut tertentu, seorang pemimpin akan secara implisit mengategorikan seorang pengikut sebagai “orang dalam” (*in*) atau “orang luar” (*out*). Orang-orang di kelompok orang dalam akan memiliki peringkat yang lebih tinggi dalam kinerja, sedikit perputaran, dan kepuasan kerja yang lebih besar. Pemimpin juga mendukung LMX dengan memberi penghargaan kepada orang-orang yang memiliki hubungan erat dengannya dan mengabaikan mereka yang tidak. Anggota kelompok orang dalam memiliki demografi, sikap, kepribadian, dan bahkan kesamaan gender dengan pemimpinnya atau mereka memiliki kompetensi yang lebih tinggi daripada anggota kelompok orang luar. Pengikut dengan status kelompok orang dalam akan memiliki penilaian kinerja yang lebih tinggi, terlibat dalam perilaku “kewargaan” (*citizenship*) atau lebih membantu di tempat kerja, dan melaporkan kepuasan yang lebih besar terhadap bos mereka (Robbins & Coulter, 2016).

Sedangkan (Susetyo, 2021) mengatakan bahwa teori LMX disebut dengan model *vertical dyad linkage* (VDL), dimana pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran dyadic dengan bawahan secara berbeda-beda, yaitu:

- 1) Bawahan dapat diperlakukan baik dan dihargai pemimpin karena diterima ataupun dianggap sebagai anggota *ingroup*. Hubungan LMX berkualitas baik didasarkan pada rasa saling percaya, rasa hormat dan tanggungjawab. Dalam hubungan LMX berkualitas tinggi, bawahan disukai pemimpin dan menerima

banyak sumber daya berharga, seperti keuntungan materi: uang, hak istimewa tertentu serta keuntungan psikologis seperti kepercayaan. Hubungan berkualitas tinggi diharapkan memotivasi bawahan untuk menginternalisasi tujuan kelompok dan pemimpin. Pengikut merasa senang karena hubungan kekeluargaan dengan pemimpin tinggi, dipercaya, dan dihormati.

- 2) Bawahan diperlakukan kurang baik, kurang dekat dan kurang dihargai pemimpin karena dianggap sebagai anggota *outgroup*. Hubungan LMX berkualitas rendah yaitu hubungan yang cenderung mekanis didasarkan pada ketentuan kontrak kerja formal antara pemimpin dan bawahan. Dalam hubungan LMX berkualitas rendah, bawahan tidak disukai pemimpin dan menerima sumber daya lebih sedikit. Pemimpin melakukan sedikit upaya untuk mengembangkan atau memotivasi bawahan. Bawahan hanya mematuhi tujuan pemimpin tanpa harus menginternalisasikannya sebagai tujuan mereka sendiri. Pengikut yang berada di luar grup pemimpin merasa kurang senang karena hubungan sangat formal, dianggap kurang kompeten, komitmen rendah, dan kesetiaan rendah.



Gambar 3.3 Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota

2.1.2.3. Faktor Penyebab Pertukaran Pemimpin-Anggota

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi leader member exchange, baik yang berasal dari individu karyawan itu sendiri maupun faktor dari atasan. Dari beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi leader member exchange yang ada, di antaranya adalah:

Faktor penyebab *Leader Member Exchange* dapat dibagi menjadi 4, yaitu:

1) Karakteristik Karyawan

Karakteristik karyawan yang keras dan susah diatur tentunya hanya akan memperburuk hubungan atasan dengan karyawan.

2) Karakteristik Dari Atasan

Atasan menjadi penentu bagaimana karyawan bersikap

3) Interaksi Antara Atasan Dengan Bawahan

Apabila sering terjadi interaksi antara atasan dengan bawahan maka komunikasi antar keduanya juga akan baik.

4) Variabel Kontekstual

Variabel kontekstual seperti hal yang tidak disengaja, sering menimbulkan kesalahpahaman (Amirullah & Budiyo, 2004).

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi *Leader Member Exchange* menurut (Gupta, 2009), yaitu:

1) Pelanggaran Kontrak

Seorang karyawan tergabung dalam organisasi dengan beberapa harapan timbal balik dan janji-janji terhadap pelayanannya, ini merupakan kontrak yang dirasakan dan kontrak tertulis tidak sebenarnya. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi telah tidak hidup sesuai dengan harapan itu, ketika

seorang karyawan tidak hidup sesuai dengan harapan organisasi itu pada saat perekrutan, juga menghasilkan LMX rendah.

2) Rendahnya Kemampuan dan Kemauan

Seperti model kepemimpinan situasional, ketika individu memiliki kemampuan dan kemauan rendah, pemimpin dipaksa untuk mengambil gaya direktif yang inheren adalah LMX rendah.

3) Kesamaan Kognitif

Ketika pemimpin dan anggota memiliki pendekatan yang sama untuk pemecahan masalah, itu dapat disebut sebagai persamaan kognitif dan penelitian telah menunjukkan bahwa itu mengarah ke LMX tinggi.

4) Komunikasi Organisasi

Ada unsur kepuasan pada karyawan ketika mereka benar dikomunikasikan tentang berbagai aspek organisasi, ini kepuasan komunikasi telah terbukti meningkatkan LMX tersebut.

a. Komunikasi pribadi dan interpersonal dengan pemimpin dan rekan kerja memiliki hasil dalam LMX yang lebih tinggi. Ini memberikan rasa kewarganegaraan organisasi terhadap bawahan, bahwa ia adalah bagian integral dari organisasi.

b. Kekuatan putusan dari pemimpin dalam hirarki organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap LMX tersebut. Ketika pemimpin memiliki pengaruh yang tinggi pada hirarki atas organisasi, bawahan merasa puas dan termotivasi. Pengaruh tersebut dapat dibagi menjadi dua yaitu strategis yang berkaitan dengan pengambilan keputusan serta yang

berhubungan dengan pekerjaan yaitu penilaian kinerja, tugas-tugas, dan lain-lain.

- c. Keterbukaan informasi juga memiliki pengaruh positif terhadap LMX, ketika transparan dalam organisasi, lebih percaya diri dan motivasi harus melebihi harapan.

5) **Pertukaran Sosial**

Interaksi yang tidak bekerja terkait yang juga telah positif mempengaruhi LMX, mungkin membantu dalam membangun saling percaya dan kepercayaan dan motivasi.

6) **Tugas Karakteristik**

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

2.1.2.4. Indikator Pertukaran Pemimpin-Anggota

Beberapa ahli telah mengemukakan tentang indikator untuk mengukur leader member exchange, salah satu diantaranya adalah seperti yang dikemukakan oleh (Hutahayan, 2020) bahwa leader member exchange berhubungan dengan variabel-variabel sebagai berikut:

- 1) **Saling Percaya**, rasa percaya yang terbentuk antar anggota tim dan atasan akan meningkatkan performa kerja. Selain itu, karyawan juga akan lebih nyaman dalam bekerja di lingkungan yang terbuka dan transparan dalam hal berkomunikasi.

- 2) *Respect*, sikap saling menghormati dapat membangun lingkungan kerja yang sehat dan ramah. Hubungan antara atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati terhadap kemampuan orang lain.
- 3) Afeksi, mengacu pada keakraban antara satu individu dengan individu lainnya. Hubungan saling menyukai antara atasan dan bawahan sendiri sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan LMX.
- 4) Dukungan, sebagai seorang atasan yang baik dapat memberikan dukungan berupa semangat dan arahan dalam hal penyelesaian tugas, maupun bantuan jika diperlukan.
- 5) Kesetiaan, mengacu pada kesetiaan karyawan kepada perusahaan, pekerjaan atau profesi.

Sedangkan (Muryati et al., 2022) menyebutkan indikator *Leader Member*

Exchange yaitu:

- 1) *Affection*
Afeksi dapat berupa rasa perhatian, kepedulian, empati, simpati dan memotivasi setiap karyawan di dalam tim.
- 2) *Loyalty*
Yaitu tindakan menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang konstan kepada perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan yang loyal akan menjalin hubungan yang baik terhadap karyawan lain termasuk atasan.
- 3) *Contribution*
Karyawan bersedia bekerja ekstra, bekerja keras untuk atasan, serta siap kerja melebihi yang diminta.

4) *Professional Respect*

Atasan memiliki pengetahuan yang luas, sikap yang professional, serta kompeten.

2.1.3. Perceived Organizational Support (Persepsi Dukungan Organisasi)

2.1.3.1. Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi

Pada dasarnya, dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan menunjukkan komitmen organisasi kepada karyawan. Dukungan organisasi akan dipersepsikan karyawan sebagai tanda kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, karyawan membalas dukungan organisasi dalam bentuk kepercayaan dan mengembangkan perilaku positif terhadap organisasi.

Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*) didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai mempersepsikan bahwa organisasi (lembaga, atasan, dan rekan kerja) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi pegawai, dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya (Yusuf & Syarif, 2018).

Sedangkan (Simarmata et al., 2021) menjelaskan bahwa *Perceived Organizational Support* merupakan persepsi karyawan mengenai bagaimana perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan (*valuation of employees' contribution*) ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka (*care about employees' well-being*).

Selanjutnya (Rhoades & Eisenberger, 2008) mengemukakan *Perceived Organizational Support* sebagai sebuah keyakinan global yang dimiliki karyawan tentang penilaian mereka terhadap kebijakan dan prosedur dari organisasi.

Keyakinan ini terjadi melalui pengalaman karyawan terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, penerimaan sumber daya dan interaksi dengan supervisor serta persepsi mereka mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* merupakan persepsi karyawan terhadap bagaimana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan yang diberikan kepada karyawan. Tingginya tingkat *Perceived Organizational Support* lebih mengarah kepada tingginya kepuasan kerja karyawan sehingga dapat menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja.

Perceived Organizational Support menunjukkan perlakuan yang baik dari organisasi sehingga menciptakan kewajiban umum berdasarkan norma timbal balik dari karyawan untuk peduli terhadap organisasi dan memperlakukan organisasi tersebut dengan baik sebagai bentuk pengembaliannya.

2.1.3.2. Dampak Persepsi Dukungan Organisasi

Jika karyawan memiliki persepsi bahwa organisasi benar-benar memperhatikan kesejahteraan karyawan, maka hal tersebut akan berdampak positif bagi organisasi. Beberapa dampak positif tersebut, yaitu:

1) Komitmen Organisasi

Atas dasar norma timbal balik, persepsi dukungan organisasi akan menciptakan kewajiban untuk memperhatikan kesejahteraan organisasi. Kewajiban tersebut akan meningkatkan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi.

2) Efek terkait pekerjaan

Persepsi dukungan organisasi mempengaruhi reaksi afektif karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk kepuasan kerja dan suasana hati yang positif. Kepuasan kerja mengacu pada sikap keseluruhan karyawan terhadap pekerjaannya. Persepsi dukungan organisasi berkontribusi terhadap kepuasan kerja dengan meningkatkan harapan penghargaan atas kinerja, dan memperlihatkan ketersediaan bantuan bila dibutuhkan. Suasana hati positif berbeda dengan kepuasan kerja karena melibatkan keadaan emosi seseorang tanpa objek tertentu. Persepsi dukungan organisasi dapat berkontribusi terhadap perasaan hati, kompetensi dan kelayakan karyawan sehingga meningkatkan suasana hati yang positif.

3) *Job Involvement* (Keterlibatan Kerja)

Keterlibatan kerja mengarah pada identifikasi dan minat pekerjaan tertentu yang seseorang lakukan. Kompetensi yang dirasakan karyawan berhubungan dengan minat. Dengan memaksimalkan kompetensi karyawan, persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan minat karyawan dalam pekerjaan mereka.

4) Kinerja

Persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan standar kinerja karyawan dengan tindakan yang melampaui tanggung jawab yang sudah ditentukan sehingga dapat memberi keuntungan organisasi. Tindakan tersebut berupa saling membantu sesama teman kerja, melakukan tindakan yang dapat melindungi organisasi dari berbagai resiko, berbagi ilmu dan keterampilan yang memiliki manfaat bagi organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2008).

Selanjutnya (Xiu et al., 2019) menjelaskan bahwa karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang lebih besar dalam pekerjaannya maka akan berdampak pada:

1) Komitmen Afektif terhadap Organisasi

Yaitu keterlibatan emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja.

2) Peningkatan Kinerja

Yaitu karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang lebih besar dalam pekerjaannya akan mengarah pada kinerja yang lebih baik dan lebih besar.

2.1.3.3. Faktor-Faktor Persepsi Dukungan Organisasi

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi *perceived organizational support*, baik faktor yang berasal dari pekerjaan maupun faktor dari lingkungan kerja. Berikut beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi *perceived organizational support*, yaitu:

- 1) Organisasi dapat diandalkan
- 2) Organisasi dapat dipercaya
- 3) Organisasi memperlihatkan minat anggota
- 4) Organisasi memperhatikan kesejahteraan anggota
- 5) Kondisi kerja yang menyenangkan, seperti adanya kesempatan promosi, *system reward*, pemberian fasilitas, dan kesempatan mendapatkan pelatihan juga akan memberikan kontribusi terhadap *perceived organizational support* (Rhoades & Eisenberger, 2008).

Sedangkan (Simarmata et al., 2021) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang menimbulkan persepsi dukungan organisasi, yaitu:

- 1) Pelatihan, yaitu sebuah proses yang dilalui seseorang untuk mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.
- 2) Standar kerja, yaitu mendefinisikan tingkat yang diharapkan dari kinerja dan merupakan pembanding kinerja atau tujuan. Standar kinerja yang realistis, dapat diukur, dipahami dengan jelas akan bermanfaat baik bagi organisasi maupun karyawannya.
- 3) Peralatan dan teknologi, merupakan perkakas/perlengkapan yang disediakan oleh perusahaan untuk menunjang proses kerja. Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari karyawannya, maka sebuah perusahaan harus mempunyai peralatan dan teknologi yang mendukung karyawan tersebut telah bekerja keras.

Selanjutnya (Simamora, 2014) menjelaskan bahwa faktor penyebab persepsi dukungan organisasi yaitu:

- 1) Keadilan prosedural meliputi bagaimana menentukan strategi untuk mendistribusikan sumber daya diantara karyawan.
- 2) Dukungan atasan sangat mempengaruhi kontribusi karyawan. Karena jika atasan memberikan arahan dan melakukan penilaian kinerja bawahan, maka karyawan akan memiliki persepsi bahwa atasan memberikan dukungan organisasi.

- 3) Penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan.

2.1.3.4. Indikator Persepsi Dukungan Organisasi

Perceived Organizational Support memiliki aspek-aspek yang berasal dari definisinya sendiri, yaitu penghargaan yang diberikan perusahaan atas kontribusi karyawan dan juga perhatian atau kepeduliannya terhadap kesejahteraan karyawan.

Perceived Organizational Support mempunyai tiga indikator yang dapat diukur, yaitu sebagai berikut:

- 1) Keadilan

Dalam hal ini perusahaan atau organisasi menunjukkan dan memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawannya. Keadilan prosedural ini menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya diantara karyawan.

- 2) Dukungan Atasan

Karyawan mengembangkan pandangannya tentang sejauh mana kontribusi dari atasan mereka dan sejauh mana kepeduliannya terhadap kesejahteraan karyawan. Karena dapat dikatakan atasan merupakan perantaranya dengan organisasi. Atasan memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan dari sanalah karyawan menganggap perlakuan tersebut sebagai indikasi adanya dukungan organisasi.

- 3) Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan

Berikut bentuk penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan ini adalah sebagai berikut:

- a. Gaji, pengakuan dan promosi. Sesuai dengan teori dukungan organisasi, kesempatan untuk mendapat hadiah (gaji, pengakuan, dan promosi) akan

meningkatkan kontribusi dari karyawan dan akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.

- b. Keamanan dalam bekerja. Adanya jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan keanggotaan di masa depan memberikan indikasi yang kuat terhadap persepsi dukungan organisasi.
- c. Kemandirian. Dengan organisasi menunjukkan kepercayaan terhadap kemandirian karyawan untuk memutuskan dengan bijak bagaimana karyawan akan melaksanakan pekerjaannya, hal ini akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.
- d. Peran stressor. Stres mengacu pada ketidakmampuan individu mengatasi tuntutan dari lingkungan. Stres berkorelasi negatif dengan persepsi dukungan organisasi karena karyawan tahu bahwa faktor-faktor penyebab stres berasal dari lingkungan yang dikontrol oleh organisasi. Stres terkait dengan tiga aspek peran karyawan dalam organisasi yang berkorelasi negatif dengan persepsi dukungan organisasi, yaitu: tuntutan yang melebihi kemampuan karyawan bekerja dalam waktu tertentu (*work-overload*), kurangnya informasi yang jelas tentang tanggung jawab pekerjaan (*role-ambiguity*), dan adanya tanggung jawab yang saling bertentangan (*role-conflict*).
- e. Pelatihan. Pelatihan dalam bekerja dilihat sebagai investasi pada karyawan yang nantinya akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi. Dengan demikian secara operasional dukungan organisasi merupakan suatu cara perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan ataupun organisasi

dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka. (Mangkunegara, 2014).

Sedangkan (Rhoades & Eisenberger, 2008) menjelaskan bahwa variabel Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*) diukur melalui beberapa indikator, yaitu:

- 1) Penghargaan, perusahaan memberikan penghargaan/*reward* atas pencapaian tugas yang dilakukan karyawan.
- 2) Pengembangan, perusahaan menghargai kemampuan karyawan dan memberikan promosi jabatan dan lainnya untuk karyawan.
- 3) Kondisi kerja, perusahaan peduli terhadap lingkungan tempat kerja karyawan bekerja secara fisik dan non fisik.
- 4) Kesejahteraan karyawan, perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

2.1.4. Employee Engagement (Keterikatan Karyawan)

2.1.4.1. Pengertian Keterikatan Karyawan

Employee Engagement (Keterikatan Karyawan) melihat bagaimana seorang karyawan dapat loyal dalam bekerja. Tidak hanya sekedar menyelesaikan tugas yang diberikan, namun juga dapat menyelesaikan tepat waktu dengan kualitas yang baik. *Employee Engagement* membuat karyawan menyadari perannya dalam perusahaan, sehingga mereka dapat terus merasa bersemangat dalam pekerjaannya. Karyawan jadi memiliki rasa bahwa mereka memberikan kontribusi bagi perusahaan.

Employee Engagement didefinisikan sebagai keadaan dimana seseorang terikat rasa emosional pada kerjanya yang ditunjukkan dengan sikap positif

terhadap perusahaan tempat mereka bekerja, seperti semangat dan antusiasme yang tinggi serta memiliki dedikasi, loyalitas dan adanya rasa bangga terhadap perusahaan (Andriani et al., 2021).

Sedangkan (Febriansyah & Ginting, 2020) menjelaskan bahwa *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan) adalah kondisi dimana karyawan menjadi bersemangat di dalamnya, terlibat di dalamnya, dan bersedia untuk menginvestasikan waktu dan upaya di dalamnya, juga mereka menjadi proaktif dalam mengejar hal itu. *Employee Engagement* menggambarkan bagaimana karyawan dapat memberi lebih banyak dari apa yang mereka tawarkan, dan sebagai hasilnya karyawan yang terlibat adalah karyawan yang lebih produktif dibandingkan dengan karyawan lainnya.

Karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi, biasanya digambarkan dengan semangat, energi, dan loyalitas yang tinggi, serta komitmen dan kebanggaan yang kuat terhadap organisasi (*pride*). Dengan demikian mereka akan menghabiskan waktu lebih lama untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang produktif, berusaha semaksimal mungkin, dan menyelesaikan pekerjaan lebih banyak.

Selanjutnya (Pella, 2020) mempersepsikan Keterikatan pegawai (*Employee Engagement*) sebagai kondisi psikologis atau perasaan, suatu sikap atau konsep kinerja. Keterikatan dipandang sebagai kondisi psikologis atau perasaan (contohnya, komitmen, keterlibatan, kelekatan, dan sebagainya), konsep kinerja (contohnya, unjuk kerja, upaya, perilaku yang tampak, perilaku kewargaan, *organizational citizenship behavior*, dan sebagainya) atau suatu sikap.

Pegawai yang memiliki keterikatan, mereka bekerja dengan penuh semangat dan merasakan hubungan erat dengan instansi pemerintahan maupun perusahaan. Mereka mendorong munculnya inovasi dan memajukan tempat kerjanya. Sedangkan pegawai yang tidak memiliki keterikatan, mereka sesungguhnya “tidak bekerja”. Mereka tidur sambil berjalan saat jam kerja, membuang waktu, bukan bekerja dengan penuh semangat.

Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* merupakan kondisi psikologis atau perilaku maupun sikap terhadap pekerjaan yang digambarkan dengan semangat, energi, dan loyalitas yang tinggi, serta komitmen dan kebanggaan yang kuat terhadap organisasi (*pride*)

2.1.4.2. Perilaku Engagement (*Engagement Behavior*)

Secara umum karyawan yang memiliki engagement yang kuat akan tampak antusias dan bekerja dengan sungguh-sungguh, hal ini dikarenakan karyawan ingin memberikan sesuatu untuk perusahaan. Berikut beberapa ciri perilaku karyawan yang memiliki engagement yang kuat, yaitu:

1) *Persistence*

Persistence adalah perilaku yang memperlihatkan dipertahkannya upaya untuk secara konsisten berjuang dari waktu ke waktu dalam menyelesaikan tugas. Contohnya adalah ia bekerja lebih keras, untuk durasi waktu yang lebih panjang tanpa istirahat, selama hari atau minggu kerja. *Persistence* juga bisa muncul dalam bentuk meningkatnya ketabahan dalam menghadapi kesulitan dan memiliki *resilience* yang lebih kuat ketika terjadi kemunduran/kegagalan.

2) Proaktif

Ciri karyawan yang *engage* adalah mereka proaktif dan bukan reaktif atau bahkan lebih buruk lagi, pasif. Proaktif berarti mengambil tindakan secara dini sejak diperlukan. Karyawan yang *engage* tidak hanya mengambil tindakan segera setelah jelas tujuannya, tetapi karyawan juga lebih mengenali atau mengantisipasi kebutuhan serta kesempatan. Banyak keuntungan bagi perusahaan memiliki karyawan yang menunjukkan perilaku proaktif. Keuntungan yang signifikan ialah karyawan lebih banyak waktu untuk melaksanakan tugas pekerjaannya.

3) Perluasan Peran (*Role Expansion*)

Karyawan yang *engaged* cenderung melihat peran mereka secara meluas seperti membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas atau memperbaiki kesalahan yang dibuat orang lain. Perluasan peran bisa juga merupakan perubahan terhadap suatu peran. Peran ekspansi memiliki konsekuensi positif bagi organisasi, termasuk tenaga kerja menjadi lebih fleksibel. Karyawan yang kurang *engage* mungkin lebih melindungi perannya dengan keterbatasan, sebagai cara untuk tinggal di zona kenyamanan mereka, atau untuk menghindari tekanan dan beban kerja yang meningkat dengan tanggung jawab tambahan.

4) *Adaptability*

Pada saat organisasi melakukan perubahan dan inovasi, kebutuhan akan perilaku adaptif di organisasi tersebut menjadi semakin meningkat. Seorang karyawan adaptif akan membantu perusahaan mengantisipasi dan merespon dengan lebih cepat dan berhasil, dengan biaya yang murah, di kondisi

lingkungan yang kompetitif. Karyawan yang adaptif mungkin lebih cenderung mengembangkan keterampilan baru sesuai tuntutan perubahan pekerjaan (Macey et al., 2009).

Sedangkan (Hewitt, 2015) mengidentifikasi tiga perilaku umum (*three key behaviours*) yang secara konsisten ditunjukkan oleh seseorang yang *engaged*, yaitu:

- 1) *Say*, artinya anggota yang terikat dengan pekerjaan mereka akan menunjukkan perilaku seperti berbicara positif. Ketika mereka berbicara tentang organisasi kepada karyawan lain atau rekan kerja dan pelanggan.
- 2) *Stay*, artinya mereka memiliki rasa memiliki dan keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi.
- 3) *Strive*, artinya karyawan memiliki motivasi dan menggunakan upaya mereka untuk mencapai tujuan mereka dan membuat kesuksesan bagi organisasi serta akan memberikan usaha ekstra untuk mencapai hasil.

Selanjutnya (Finney, 2010) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki ikatan dengan pekerjaannya memiliki sifat umum berikut ini:

- 1) Karyawan mempercayai misi organisasi mereka.
- 2) Karyawan menyenangi pekerjaan mereka dan memahami kontribusi pekerjaan mereka pada tujuan yang lebih besar.
- 3) Karyawan tidak memerlukan pendisiplinan, mereka hanya memerlukan kejelasan, komunikasi, dan konsistensi.
- 4) Karyawan selalu meningkatkan kebenaran keterampilan mereka dengan sikap positif, fokus, keinginan, antusiasme, kreativitas, dan daya tahan.
- 5) Karyawan dapat dipercaya dan mereka saling percaya satu sama lain.

- 6) Karyawan menghormati manajer mereka.
- 7) Karyawan mengetahui bahwa manajer mereka menghormati mereka.
- 8) Karyawan merupakan sumber tetap ide-ide baru yang hebat.
- 9) Karyawan akan memberikan yang terbaik.

2.1.4.3. Faktor-Faktor Keterikatan Karyawan

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi employee engagement, baik faktor yang berasal dari individu karyawan itu sendiri maupun faktor dari pekerjaan dan organisasi. Berikut beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi employee engagement pada karyawan, yaitu:

- 1) Sifat pekerjaan, pentingnya memiliki pekerjaan menantang dan bervariasi yang merangsang keterampilan lama dan baru. Pekerjaan harus kreatif dan menarik bagi pegawai. Para pegawai harus merasakan bahwa pekerjaan tersebut penting bagi diri mereka sendiri dan bagi orang lain.
- 2) Pekerjaan yang bermakna dan bertujuan, pegawai perlu merasa bangga atas pekerjaan yang mereka dan organisasi lakukan. Keselarasan kinerja individu dan organisasi serta organisasi yang memandang penting peran individu terhadap kesuksesan organisasi, cukup penting untuk menciptakan keterikatan pegawai.
- 3) Kesempatan untuk berkembang, memiliki kesempatan dan akses setara untuk mengembangkan karier dan memperoleh kesempatan pelatihan, penting untuk membuat pegawai terikat. Pegawai membutuhkan keterampilan yang tepat supaya dapat bekerja dengan baik. pegawai perlu ditempatkan di posisi yang dia tahu cara mengerjakannya, tetapi memiliki kesempatan untuk mempelajari keterampilan baru dan mengembangkan posisi tersebut.

Pengembangan ini perlu didorong manajer dan organisasi, dan harus ada mekanisme masukan yang berkelanjutan untuk menangani kebutuhan pengembangan jika diperlukan.

- 4) Pengakuan dan penghargaan, gaji penting tetapi tidak menjadi faktor keterikatan pegawai. Ketika gaji sudah menjadi faktor standar, maka penghargaan pada pegawai atas kualitas pekerjaan yang mereka lakukan, jauh lebih penting.
- 5) Hubungan yang efektif dan asertif, membangun hubungan baik antar pegawai cukup penting, terutama antara pegawai dan manajer. Hubungan penting ini harus timbal balik dan semua pihak bersedia untuk menyediakan waktu dan saling mendengarkan. Menghargai prestasi dan menunjukkan kepercayaan dengan memberikan otonomi berpotensi menciptakan hubungan yang baik. mengembangkan rasa saling hormat dan percaya antara rekan kerja dan manajer merupakan kunci untuk membuat pegawai terikat dengan organisasi.
- 6) Komunikasi berkualitas, pegawai akan memiliki keterikatan dengan organisasi bila mereka memahami nilai dan tujuan organisasi, serta pengembangannya. Para pegawai perlu memahami cara berkontribusi, memiliki sumber daya untuk mewujudkannya, dan memperoleh informasi jelas tentang apa yang sedang terjadi di dalam organisasi. Ketika manajer meminta pendapat pegawai dalam proses mengambil keputusan, mereka merasa didengar dan muncul rasa ikut memiliki atas hasil yang didapat.
- 7) Pemimpin yang menginspirasi, pemimpin dan manajer yang menginspirasi individu untuk percaya diri, memberi otonomi agar pegawai mengambil

keputusan dengan tujuan yang jelas dan bertanggung jawab, memicu keterikatan pegawai (Pella, 2020).

Sedangkan (Saraswati & Lie, 2020) menjelaskan bahwa terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi Keterikatan Kerja Karyawan, yaitu:

1) Faktor Eksternal (*Job Resources*)

Job resources mengacu pada aspek-aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dalam suatu pekerjaan. Contoh *job resources* antara lain adalah *skill variety, task identity, task significance, autonomy, dan feedback*. Apabila individu yang mengerjakan tugas-tugas yang beragam, diberikan kesempatan untuk belajar dan otonomi, maka individu tersebut akan merasa pekerjaannya memiliki arti penting bagi dirinya, sehingga ia akan berkonsentrasi penuh untuk menyelesaikan pekerjaannya.

2) Faktor Internal (*Personal Resources*)

Personal resources merupakan aspek yang berhubungan dengan diri sendiri, dan pada umumnya aspek tersebut mengacu kepada kemampuan seseorang untuk mengontrol lingkungan. Contoh *personal resources* adalah model psikologis (*psychological capital*) dan kepribadian (*personality*).

2.1.4.4. Indikator Keterikatan Karyawan

Beberapa ahli telah mengemukakan tentang indikator untuk mengukur employee engagement, salah satu diantaranya adalah seperti yang dikemukakan oleh (Schaufeli & Bakker, 2010) bahwa indikator employee engagement yaitu sebagai berikut:

- 1) *Vigor* (Semangat) dapat dikarakteristikan sebagai level energi tertinggi dan ketangguhan mental saat bekerja serta ada keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan dan menjadi ketahanan saat menghadapi kesulitan.
- 2) *Dedication* (Dedikasi), dikarakteristikan sebagai rasa antusias, inspirasi, tantangan, dan kebanggaan dari karyawan.
- 3) *Absorption* (Penyerapan), dapat dikarakteristikan dengan konsentrasi penuh dan senang saat terlibat dalam pekerjaan sehingga waktu saat bekerja berjalan dengan cepat meskipun karyawan sedang ada masalah.

Selanjutnya (Macey & Schneider, 2008) menyimpulkan bahwa indikator dari *Employee Engagement*, yaitu:

- 1) Keterikatan, yaitu keterikatan karyawan secara emosional, kognitif dan fisik yang kemudian memotivasi karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan rasa puas dan antusias. Keterikatan akan timbul ketika seseorang secara sadar terhubung dengan orang lain dan atau dengan perusahaan. Sedangkan ketidakterikatan disisi lain, adalah melepaskan diri dari tugas kerja dan menarik diri secara sadar dan penuh perasaan.
- 2) Keinginan, yaitu perasaan didalam diri seseorang untuk mendapatkan maupun memberikan lebih terhadap sesuatu hal. Keinginan dalam *employee engagement* akan timbul ketika seorang karyawan mempunyai perasaan untuk memberikan suatu dedikasi yang lebih terhadap perusahaan, yaitu dengan memberikan yang terbaik.
- 3) Perasaan sukarela, yaitu kemauan melakukan sesuatu pekerjaan atas kemauan sendiri dan dengan rela hati. Perasaan sukarela dipilih sendiri oleh karyawan dan bukan merupakan suatu paksaan atau keharusan yang diwajibkan oleh

perusahaan untuk kepentingan perusahaan. Perilaku sukarela ditunjukkan dengan karyawan berusaha melakukan pekerjaan melebihi yang diharapkan oleh perusahaan.

2.2 Penelitian yang Relevan

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, diantaranya:

Tabel 2.1 Penelitian yang Relevan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Hasil Penelitian
1.	(Sulaiman & Razali, 2018)	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Aceh Syariah Cabang Bireuen Dengan Komitmen Organisasi dan <i>Perceived Organizational Support</i> Sebagai Variabel Intervening.	2018	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel <i>Leader Member Exchange</i> memiliki arah pengaruh yang Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Aceh Syariah Cabang Bireuen.
2.	(Mujiasih, 2015)	Hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi (<i>Perceived Organizational Support</i>) dengan Keterikatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>)	2015	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan Positif yang Signifikan antara <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Employee Engagement</i>
3.	(Pradusuar a et al., 2017)	Pengaruh <i>Perceived Organizational of Support, Leader-Member Exchange</i> , dan Stres Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Generasi Y dengan <i>Employee Engagement</i> sebagai Variabel Intervening	2017	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Leader Member Exchange</i> berpengaruh Positif-Signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>

Tabel 2.1 Penelitian yang Relevan (Lanjutan)

4.	(Kristanti et al., 2015)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kepuasan Kerja dan <i>Turnover Intention</i> di Swiss-Belinn Surabaya	2015	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Employee Engagement</i> berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja.
5.	(Marbun & Jufrizen, 2022)	Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Dukungan Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara	2022	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Dukungan Organisasi berpengaruh Signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara.
6.	(Siregar & Pasaribu, 2022)	Pengaruh Dukungan Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Awak Kapal Tunda Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Aman Bahari Kuala Tanjung	2022	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dukungan Organisasi berpengaruh Signifikan terhadap Kepuasan Kerja Awak Kapal Tunda Pada PT. Aman Bahari Kuala Tanjung.
7.	(Dewi, 2015)	Peranan <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Kepuasan Kerja	2015	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat peranan yang Positif antara <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Kepuasan Kerja.
8.	(Kartika & Suharnomo, 2016)	Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Mediasi	2016	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara <i>Leader-Member Exchange</i> dengan <i>Job Satisfaction</i> dan terdapat hubungan

Tabel 2.1 Penelitian yang Relevan (Lanjutan)

		(Studi Pada Hotel Bahari Inn Tegal)		positif yang signifikan antara <i>Leader-Member Exchange</i> dengan <i>Employee Engagement</i> .
9.	(Sulistyawati & Sufriadi, 2020)	Perceived Organization Support Towards Employee Engagement and The Impact of Employee Job Satisfaction	2020	The result showed that there is an effect of perceived organizational support on employee engagement and its impact on employee job satisfaction
10.	(Tanjung & Sulastrri, 2020)	The Influence of Leader-Member Exchange on Job Satisfaction, Work Motivation, and Organizational Commitment to Mental Hospital Employees Prof. HB. Saanin Padang	2020	The result of data analysis that Leader Member Exchange has a significant impact on Job Satisfaction
11.	(Dai & Qin, 2016)	Perceived Organizational Support and Employee Engagement: Based on the Research of Organizational Identification and Organizational Justice	2016	The result show that Perceived Organizational Support and Employee Engagement have significantly positive correlation.
12.	(Sulistiono et al., 2019)	The Effect of Empowerment and Employee Engagement on Job Satisfaction, Organizational Commitment and It's Impact on Performance of PTPN V	2019	The results of this study indicated that Employee Engagement has a significant effect on Job Satisfaction
13.	(Maan et al., 2020)	Perceived Organizational Support and Job Satisfaction: A Moderated Mediation Model of Proactive Personality and Psychological Empowerment	2020	The results showed that Perceived Organizational Support positively influenced Job Satisfaction

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu diatas ditemukan bahwa penelitian memiliki hasil yang sama walaupun tempat penelitian berbeda-beda. Hal ini menunjukkan bahwa variabel leader member exchange dan perceived organizational support berpengaruh terhadap job satisfaction dimediasi oleh employee engagement. Apabila variabel diteliti di tempat yang lain maka hasilnya sama.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka kerja konseptual yang dimaksudkan untuk konstitusi dalam proses menyusun standar. Tujuannya adalah memberikan petunjuk dalam menyelesaikan perselisihan yang meningkat selama proses penyusunan standar dengan mempersempit pertanyaan, apakah standar telah sesuai dengan kerangka konseptual atau tidak.

2.2.1 Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Job Satisfaction

Leader Member Exchange merupakan hubungan pemimpin dengan pengikutnya. Dalam teori LMX ini, pemimpin tidak boleh menyamakan semua pikiran, perasaan, dan sikap pengikutnya. Setiap pengikut memiliki kekhasan. Setiap pengikut dan pemimpin memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing. Setiap hubungan pemimpin dan pengikut berbeda. Teori ini menyatakan bahwa pemimpin mengadakan interaksi satu demi satu dengan pengikutnya dalam grupnya. Pengikut merasa senang karena hubungan kekeluargaan dengan pemimpin tinggi, dipercaya, dan dihormati. Sebaliknya, pengikut yang berada di luar grup pemimpin merasa kurang senang karena hubungan sangat formal, dianggap kurang kompeten, komitmen rendah, dan kesetiaan rendah.

Hubungan antara Leader Member Exchange dengan Kepuasan Kerja adalah kualitas hubungan pemimpin dan bawahan akan memberikan beberapa dampak pada kepuasan kerja yaitu bawahan yang memiliki kualitas hubungan yang tinggi dengan pimpinan akan menciptakan suasana bekerja yang kooperatif, sehingga tujuan perusahaan akan mudah tercapai. Apabila tujuan perusahaan tercapai maka baik pemimpin maupun bawahan akan sama-sama puas.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh (Harahap & Amalia, 2017), (Sulaiman & Razali, 2018), (Nesia & Dewi, 2020) menyimpulkan bahwa variabel *Leader Member Exchange* memiliki arah pengaruh yang Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.



Gambar 2.4
Paradigma Penelitian
Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Job Satisfaction

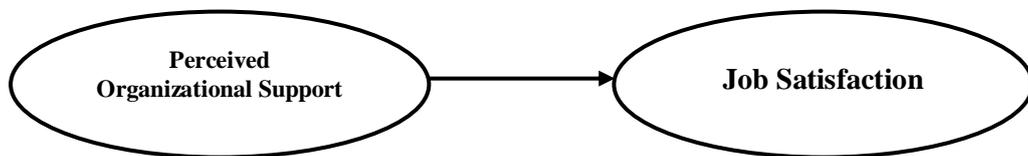
2.2.2 Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Job Satisfaction

Perceived Organizational Support merupakan persepsi karyawan terhadap bagaimana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan yang diberikan kepada karyawan. Tingginya tingkat *Perceived Organizational Support* lebih mengarah kepada tingginya kepuasan kerja karyawan sehingga dapat menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja.

Perceived Organizational Support menunjukkan perlakuan yang baik dari organisasi sehingga menciptakan kewajiban umum berdasarkan norma timbal balik dari karyawan untuk peduli terhadap organisasi dan memperlakukan organisasi tersebut dengan baik sebagai bentuk pengembaliannya. Dalam hal ini karyawan mempunyai kecenderungan untuk memperlakukan organisasi dengan tindakan-

tindakan yang lebih baik. Hal tersebut karena karyawan merasakan bahwa organisasi yang mempekerjakannya berniat untuk memberikan kompensasi yang adil atas usaha-usaha karyawan, menolong mereka dalam kebutuhan tertentu, membuat pekerjaan menarik dan bersemangat dalam bekerja.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh (Dewi, 2015), (Aprillia & Mukti, 2018), (Anggi & Prasetyo, 2021) menyimpulkan bahwa terdapat peranan yang Positif antara *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja.



Gambar 2.5
Paradigma Penelitian
Pengaruh Perceived Organization Support Terhadap Job Satisfaction

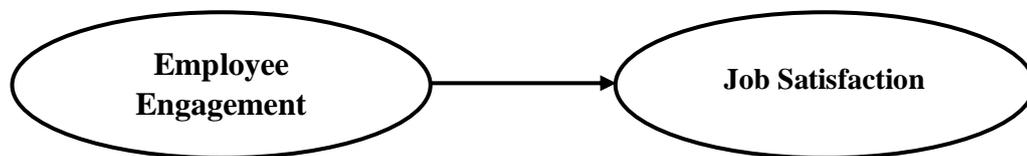
2.2.3 Pengaruh Employee Engagement Terhadap Job Satisfaction

Employee Engagement merupakan faktor penting bagi kesuksesan suatu institusi atau perusahaan dan dapat memberikan *competitive advantage* bagi perusahaan. Karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi, biasanya digambarkan dengan semangat, energi, dan loyalitas yang tinggi, serta komitmen dan kebanggaan yang kuat terhadap organisasi (*pride*). Dengan demikian mereka akan menghabiskan waktu lebih lama untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang produktif, berusaha semaksimal mungkin, dan menyelesaikan pekerjaan lebih banyak.

Employee Engagement menggambarkan bagaimana karyawan dapat memberi lebih banyak dari apa yang mereka tawarkan, dan sebagai hasilnya karyawan yang terlibat adalah karyawan yang lebih produktif dibandingkan dengan karyawan lainnya. Pegawai yang memiliki keterikatan, mereka bekerja dengan penuh

semangat dan merasakan hubungan erat dengan instansi pemerintahan maupun perusahaan. Mereka mendorong munculnya inovasi dan memajukan tempat kerjanya.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh (Kristanti et al., 2015), (Rachman & Dewanto, 2016), (Wibawa & Soedarsono, 2016), (Paramarta & Darmayanti, 2020) menyimpulkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja.



Gambar 2.6
Paradigma Penelitian
Pengaruh Employee Engagement Terhadap Job Satisfaction

2.2.4 Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Employee Engagement

Leader Member Exchange adalah hubungan yang dibentuk oleh pemimpin dengan para anggotanya. Pegawai tidak hanya akan berbagi pekerjaan dengan rekan kerja semata ketika di tempat kerja, tetapi juga akan berinteraksi satu sama lain. Ketika atasan dan anggotanya memiliki hubungan yang baik, maka pegawai dan organisasi akan lebih berprestasi. Pemberdayaan pegawai dan kualitas hubungan atasan dengan anggotanya, memiliki dampak sinergis pada hasil kerja.

Menurut (Bakker & Demerouti, 2007) Pemimpin juga dapat memengaruhi lingkungan kerja karyawan sehingga secara tidak langsung memengaruhi kesejahteraan karyawan dan kinerjanya. Organisasi perlu mengetahui bagaimana interaksi antara atasan dengan bawahan agar mampu meningkatkan *work engagement* pegawai untuk mewujudkan organisasi yang memiliki keunggulan bersaing.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh (Pradusuarra et al., 2017) dan (Edwar & Sulastri, 2020) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan Positif yang Signifikan antara *Leader Member Exchange* dengan *Employee Engagement*.



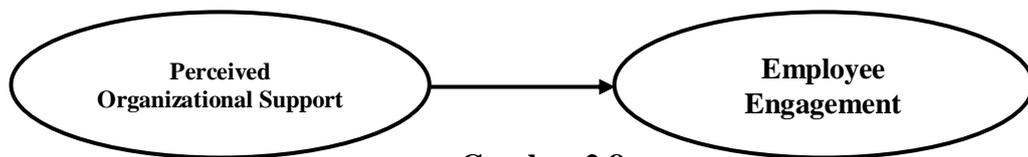
Gambar 2.7
Paradigma Penelitian
Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Employee Engagement

2.2.5 Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement

Perceived Organizational Support (POS) dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan kepada karyawan dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan. *Employee Engagement* akan terjadi apabila ada dukungan dari organisasi tempat mereka bekerja. Ketika karyawan merasa adanya dukungan organisasi maka karyawan akan menunjukkan perilaku yang dapat membantu pencapaian tujuan organisasi, mereka mau bekerja dengan *extra effort*.

Menurut (Thomas et al., 2009) *Perceived Organizational Support* positif dari karyawan akan membuat karyawan bekerja lebih dari kata “cukup baik”, yaitu karyawan bekerja dengan berkomitmen pada tujuan, menggunakan intelegensi untuk membuat pilihan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas, memonitor tingkah laku mereka untuk memastikan apa yang mereka lakukan benar dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai dan akan mengambil keputusan untuk mengoreksi jika diperlukan merupakan indikasi karyawan yang memiliki *engagement* tinggi.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh (Mujiasih, 2015), (Mustika & Rahardjo, 2017), (Wahab et al., 2018), (Mufarrihah et al., 2020) menyimpulkan bahwa adanya hubungan Positif yang Signifikan antara *Perceived Organizational Support* dan *Employee Engagement*.



Gambar 2.8
Paradigma Penelitian
Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement

2.2.6 Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Job Satisfaction melalui Employee Engagement

Pentingnya kepuasan kerja pada karyawan salah satunya terciptanya efektivitas yang terjadi di dalam organisasi (Robbins & Judge, 2015). Karyawan dengan tingkat *job satisfaction* yang tinggi akan berusaha melakukan pekerjaannya dengan baik demi kemajuan organisasi dan bersedia untuk bekerja sama dalam tim, daripada karyawan yang memiliki tingkat *job satisfaction* yang rendah.

Job satisfaction merupakan fenomena yang kompleks dengan banyak komponen yang mempengaruhi. Adanya *job satisfaction* juga dipengaruhi ketika individu lebih terlibat (*engage*) dengan pekerjaannya dalam organisasi. Hal ini didukung oleh (Saks, 2006) yang mengatakan bahwa *employee engagement* akan mempengaruhi individu mengalami adanya *job satisfaction*.

Adanya relasi dengan supervisor atau atasan serta dukungan yang kuat dari organisasi mempengaruhi karyawan untuk merasakan *job satisfaction*. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka akan cenderung menunjukkan performansi yang tinggi kepada supervisor dan juga organisasi.

(Erdogan & Enders, 2007) menyebutkan bahwa tingginya LMX memberikan keuntungan kepada karyawan dalam bentuk konkrit atau nyata seperti pemberdayaan, peningkatan produktivitas, improvisasi, dan peningkatan gaji, juga keuntungan dalam bentuk tidak konkrit atau nyata seperti komunikasi dengan atasan, dan memiliki hubungan atas dasar saling percaya. Hal ini membentuk lingkungan yang positif di organisasi, yang menyebabkan *job satisfaction* pada karyawan menjadi lebih tinggi. Sebaliknya, rendahnya tingkat LMX justru akan diikuti juga dengan tingkat *job satisfaction* yang rendah pada karyawan.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh (Kartika & Suharnomo, 2016) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *Leader-Member Exchange* dengan *Job Satisfaction* dan terdapat hubungan positif yang signifikan antara *Leader-Member Exchange* dengan *Employee Engagement*.

Berdasarkan kerangka konseptual pada variabel diatas pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterikatan Karyawan dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.9
Paradigma Penelitian
Pengaruh LMX Terhadap Job Satisfaction melalui Employee Engagement

2.2.7 Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Job Satisfaction melalui Employee Engagement

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Dimana ketika karyawan merasa puas dalam bekerja, maka mereka akan

berusaha dengan segenap kemampuan untuk menyelesaikan tugasnya dengan optimal. Salah satu faktor yang ditemukan, yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja adalah *Perceived Organizational Support* (POS). *Perceived Organizational Support* berkontribusi secara keseluruhan terhadap kepuasan kerja berupa pemenuhan kebutuhan sosioemosional, harapan pemberian *reward* dan ketersediaan bantuan bila diperlukan.

Kemudian faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu *Employee Engagement*. Terdapat sejumlah riset yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* dapat memediasi hubungan *Perceived Organizational Support* terhadap kepuasan kerja. salah satu cara meningkatkan *Employee Engagement* yaitu dengan membuat karyawan merasa bahwa organisasi memberikan dukungan terhadap kesejahteraan mereka.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh (Sarianti et al., 2018), (Sulistiyawati & Sufriadi, 2020) menyimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, *Employee Engagement* memediasi pengaruh antara *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Sedangkan (Fairnandha, 2021) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*, dan Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*.

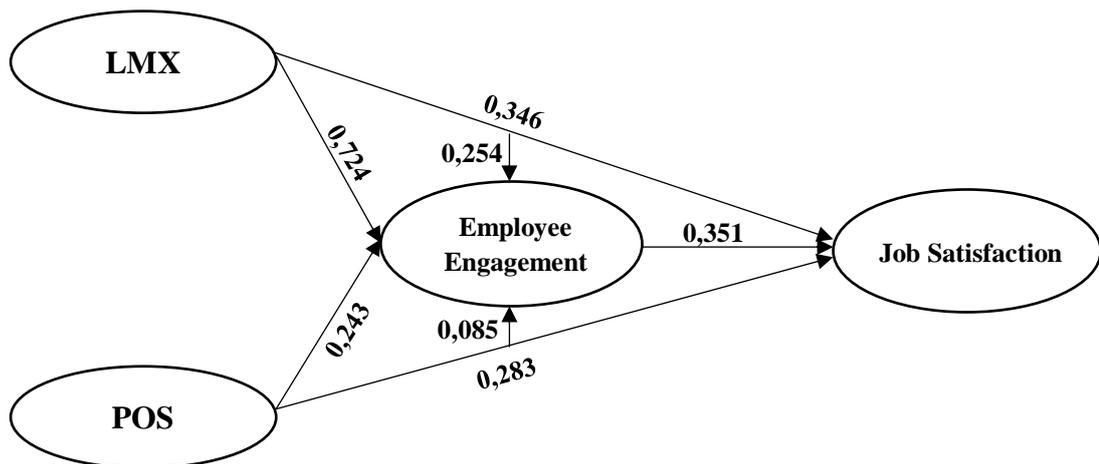
Berdasarkan kerangka konseptual pada variabel diatas pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterikatan Karyawan dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.10
Paradigma Penelitian
Pengaruh POS Terhadap Job Satisfaction melalui Employee Engagement

2.2.8 Pengaruh Leader Member Exchange dan Perceived Organizational Support Terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterikatan Karyawan

Berdasarkan kerangka konseptual pada variabel diatas pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterikatan Karyawan dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.11
Paradigma Penelitian
Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Perceived Organizational Support (POS) Terhadap Job Satisfaction melalui Employee Engagement

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2017). Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

1. *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang.
2. *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* Karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang.
3. *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang.
4. *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang.
5. *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang.
6. *Employee Engagement* dapat memediasi pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Job Satisfaction* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang.
7. *Employee Engagement* dapat memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Satisfaction* pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang.

BAB 3

METODE PENELITIAN

2.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang bersifat asosiatif. Metode penelitian Kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2017).

Berdasarkan penjelasan yang diuraikan diatas, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat asosiatif untuk menjelaskan tentang *pengaruh Leader Member Exchange dan Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja melalui Keterikatan Karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang Terminal Petikemas (TPK) Perawang yang beralamat di Jalan Pertiwi, Desa Pinang Sebatang Timur, Tualang, Kabupaten Siak, Provinsi Riau.

3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian mengemukakan secara rinci kapan penelitian dilakukan, mulai dari awal hingga akhir, serta membuat tabel jadwal atau skedul waktu penelitian. Waktu penelitian dilaksanakan pada Maret 2022 sampai Agustus 2022.

Tabel 3.1 Skedul Penelitian

Kegiatan	Tahun 2022																								
	Maret			April			Mei			Juni			Juli			Agustus									
Pengajuan Judul	■																								
Pra Riset		■	■																						
Penyusunan dan Bimbingan Proposal			■	■																					
Kolokium				■																					
Penyempurnaan Proposal					■	■	■																		
Pengumpulan Data								■	■	■															
Pengolahan Data dan Analisis Data											■	■	■												
Penyusunan dan Bimbingan Tesis														■	■	■	■	■							
Seminar Hasil																						■			
Penyempurnaan Tesis																							■	■	
Sidang Meja Hijau																									■

3.3 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu usaha yang dilakukan untuk meneliti variabel-variabel dengan konsep yang berkaitan dengan permasalahan penelitian dan mempermudah pemahaman di dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi definisi operasional adalah:

3.3.1. Leader Member Exchange (Variabel X₁)

Leader-Member Exchange (Pertukaran Pemimpin-Anggota) merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut. Pemimpin mengembangkan pertukaran yang berkualitas tinggi dengan sebagian pengikut (pengikut inti) yang dinamakan dalam-kelompok (*in-group*) sedangkan pengikut sisanya tidak mengalami pertukaran yang berkualitas tinggi dan dinamakan luar-kelompok (*out-group*). Adapun Indikator *Leader Member Exchange*, yaitu:

Tabel 3.2
Indikator Leader Member Exchange

NO	INDIKATOR	NOMOR ITEM
1.	Saling Percaya	1,2,3
2.	<i>Respect</i>	4,5
3.	Afeksi	6,7,8
4.	Dukungan	9,10,11
5.	Kesetiaan	12,13

Menurut (Hutahayan, 2020)

3.3.2. Perceived Organizational Support (Variabel X₂)

Perceived Organizational Support merupakan persepsi karyawan terhadap bagaimana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan yang diberikan kepada karyawan. Tingginya tingkat *Perceived Organizational Support* lebih mengarah kepada tingginya kepuasan kerja karyawan sehingga dapat menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Adapun Indikator *Perceived Organizational Support*, yaitu:

Tabel 3.3
Indikator Perceived Organizational Support

NO	INDIKATOR	NOMOR ITEM
1.	Penghargaan	1,2,3
2.	Pengembangan	4,5,6
3.	Kondisi Kerja	7,8,9
4.	Kesejahteraan Karyawan	10,11,12

Menurut (Rhoades & Eisenberger, 2008)

3.3.3. Employee Engagement (Variabel Z)

Employee Engagement (Keterikatan Karyawan) merupakan “kelekatan emosional terhadap organisasi, rasa bangga dan kesediaan untuk mendukung organisasi, pemahaman terhadap tujuan strategis dan nilai-nilai organisasi, seberapa cocok pegawai di tempat tersebut, serta motivasi dan kesediaan untuk memberikan usaha ekstra”. Karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi, biasanya digambarkan dengan semangat, energi, dan loyalitas yang tinggi, serta komitmen dan kebanggaan yang kuat terhadap organisasi (*pride*). Adapun Indikator *Employee Engagement*, yaitu:

Tabel 3.4
Indikator Employee Engagement

NO	INDIKATOR	NOMOR ITEM
1.	<i>Vigor</i> (Semangat)	1,2,3,4,5
2.	<i>Dedication</i> (Dedikasi)	6,7,8,9
3.	<i>Absorption</i> (Penyerapan)	10,11,12

Menurut (Schaufeli & Bakker, 2010)

3.3.4. Job Satisfaction (Variabel Y)

Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Adapun indikator Kepuasan Kerja, yaitu:

Tabel 3.5
Indikator Kepuasan Kerja

NO	INDIKATOR	NOMOR ITEM
1.	Pekerjaan Itu Sendiri	1,2,3
2.	Upah	4,5,6
3.	Promosi	7,8,9
4.	Pengawasan	10,11,12
5.	Rekan Kerja	13,14,15
6.	Kondisi Kerja	16,17,18

Menurut (Luthans, 2006)

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017).

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai tetap pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Terminal Petikemas (TPK) Perawang yang berjumlah sebanyak 67 orang.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili) (Sugiyono, 2017).

Adapun dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, dimana semua jumlah anggota populasi digunakan sebagai sampel yaitu seluruh pegawai tetap PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang yang berjumlah 67 orang.

Tabel 3.6
Tabel Data Pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang

No	Divisi	Jumlah SDM (Orang)
1	Divisi Bisnis	41
2	Divisi Teknik	10
3	Divisi Keuangan	6
4	Divisi Umum	10
	Total	67

Tabel 3.7
Tabel Data Pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang

Tingkat Pendidikan	Frekuensi
SMA	13
D3	17
S1	36
S2	1
Total	67

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Studi Dokumen yaitu mempelajari dan membaca dokumen-dokumen yang ada hubungannya dengan permasalahan yang menjadi obyek penelitian pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang.
- 2) Kuesioner (angket) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Dalam penelitian ini angket ditujukan kepada para pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Terminal Petikemas (TPK) Perawang. Skala pengukuran yang digunakan dalam instrumen penelitian ini adalah skala *Likert* dalam bentuk Pilihan Ganda. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala *Likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif.

Tabel 3.8
Skala Likert

No	Jawaban	Bobot
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Ragu-ragu (RG)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.6 Uji Instrumen

Sebelum menggunakan instrumen terlebih dahulu akan dilakukan uji coba instrumen untuk mendapatkan instrumen yang valid dan reliabel. Uji coba instrumen untuk melihat sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang harus diukur dan sejauh mana suatu alat ukur mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam waktu dan tempat yang berbeda. Uji coba instrumen juga sekaligus untuk melihat sampai sejauh mana responden dapat memahami butir-butir pertanyaan.

Prosedur pelaksanaan uji coba instrumen yaitu memahami butir-butir pertanyaan pelaksanaan uji coba dan analisis instrumen. Responden uji coba akan diambil dari sampel penelitian ini. Uji coba instrumen akan dilakukan pada 30 orang responden penelitian.

3.6.1 Uji Validitas

Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2017). Suatu penelitian dikatakan valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Untuk mengetahui validitas suatu butir angket dalam penelitian ini digunakan rumus Korelasi *Product Moment*, yaitu:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

N = Jumlah anggota sampel

$\sum X$ = Jumlah skor butir item variabel x

$\sum Y$ = Jumlah skor butir item variabel y

$(\sum X)^2$ = Jumlah kuadrat skor butir item variabel x

$(\sum Y)^2$ = Jumlah kuadrat skor butir item variabel y

$\sum XY$ = Jumlah hasil kali skor butir item variabel x dan y

Kriteria yang digunakan untuk menguji validitas butir adalah pada taraf signifikansi $\alpha = 0.05$. ketentuannya bila r hitung lebih kecil dari tabel (rhitung < rtabel), maka H_0 diterima, dan H_a ditolak. Tetapi sebaliknya, bila r hitung lebih besar dari r tabel (rhitung > rtabel) maka H_a diterima.

Pada penelitian ini dilakukan uji validitas dengan cara membagikan kuesioner kepada 30 orang responden pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang, untuk mengetahui layak atau tidaknya pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dijadikan alat ukur dalam penelitian. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.9 Hasil Uji Validitas Instrumen Leader Member Exchange (X1)

Item	Nilai Korelasi/ r_{hitung}	r_{tabel}	Probabilitas	Keterangan
X1.1	0,758	0,3610	0,000<0,05	Valid
X1.2	0,856	0,3610	0,000<0,05	Valid
X1.3	0,877	0,3610	0,000<0,05	Valid
X1.4	0,773	0,3610	0,000<0,05	Valid
X1.5	0,862	0,3610	0,000<0,05	Valid
X1.6	0,607	0,3610	0,000<0,05	Valid
X1.7	0,803	0,3610	0,000<0,05	Valid
X1.8	0,783	0,3610	0,000<0,05	Valid
X1.9	0,731	0,3610	0,000<0,05	Valid
X1.10	0,847	0,3610	0,000<0,05	Valid
X1.11	0,775	0,3610	0,000<0,05	Valid
X1.12	0,658	0,3610	0,000<0,05	Valid
X1.13	0,752	0,3610	0,000<0,05	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Tabel 3.10 Hasil Uji Validitas Instrumen Perceived Organizational Support (X2)

Item	Nilai Korelasi/ r_{hitung}	r_{tabel}	Probabilitas	Keterangan
X2.1	0,858	0,3610	0,000<0,05	Valid
X2.2	0,675	0,3610	0,000<0,05	Valid
X2.3	0,839	0,3610	0,000<0,05	Valid
X2.4	0,677	0,3610	0,000<0,05	Valid
X2.5	0,775	0,3610	0,000<0,05	Valid
X2.6	0,692	0,3610	0,000<0,05	Valid
X2.7	0,726	0,3610	0,000<0,05	Valid
X2.8	0,689	0,3610	0,000<0,05	Valid
X2.9	0,876	0,3610	0,000<0,05	Valid
X2.10	0,774	0,3610	0,000<0,05	Valid
X2.11	0,819	0,3610	0,000<0,05	Valid
X2.12	0,720	0,3610	0,000<0,05	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Tabel 3.11 Hasil Uji Validitas Instrumen Employee Engagement (Z)

Item	Nilai Korelasi/ r_{hitung}	r_{tabel}	Probabilitas	Keterangan
Z1	0,783	0,3610	0,000<0,05	Valid
Z2	0,913	0,3610	0,000<0,05	Valid
Z3	0,687	0,3610	0,000<0,05	Valid
Z4	0,913	0,3610	0,000<0,05	Valid
Z5	0,904	0,3610	0,000<0,05	Valid
Z6	0,882	0,3610	0,000<0,05	Valid
Z7	0,746	0,3610	0,000<0,05	Valid
Z8	0,858	0,3610	0,000<0,05	Valid
Z9	0,692	0,3610	0,000<0,05	Valid
Z10	0,886	0,3610	0,000<0,05	Valid
Z11	0,882	0,3610	0,000<0,05	Valid
Z12	0,638	0,3610	0,000<0,05	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Tabel 3.12 Hasil Uji Validitas Instrumen Job Satisfaction (Y)

Item	Nilai Korelasi/ r_{hitung}	r_{tabel}	Probabilitas	Keterangan
Y1	0,430	0,3610	0,018<0,05	Valid
Y2	0,490	0,3610	0,006<0,05	Valid
Y3	0,603	0,3610	0,000<0,05	Valid
Y4	0,653	0,3610	0,000<0,05	Valid
Y5	0,577	0,3610	0,001<0,05	Valid
Y6	0,638	0,3610	0,000<0,05	Valid
Y7	0,668	0,3610	0,000<0,05	Valid
Y8	0,725	0,3610	0,000<0,05	Valid
Y9	0,730	0,3610	0,000<0,05	Valid
Y10	0,735	0,3610	0,000<0,05	Valid
Y11	0,581	0,3610	0,001<0,05	Valid
Y12	0,691	0,3610	0,000<0,05	Valid

Tabel 3.12 Hasil Uji Validitas Instrumen Job Satisfaction (Y) (Lanjutan)

Y13	0,691	0,3610	0,000<0,05	Valid
Y14	0,671	0,3610	0,000<0,05	Valid
Y15	0,713	0,3610	0,000<0,05	Valid
Y16	0,651	0,3610	0,000<0,05	Valid
Y17	0,485	0,3610	0,007<0,05	Valid
Y18	0,691	0,3610	0,000<0,05	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa dari seluruh item yang diajukan terhadap responden dinyatakan bahwa seluruhnya valid.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2017). Hasil penelitian yang reliabel, bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Pengujian reliabilitas menggunakan rumus *Alpha Cronbach*, yaitu:

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] 1 - \left[\frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right]$$

Keterangan:

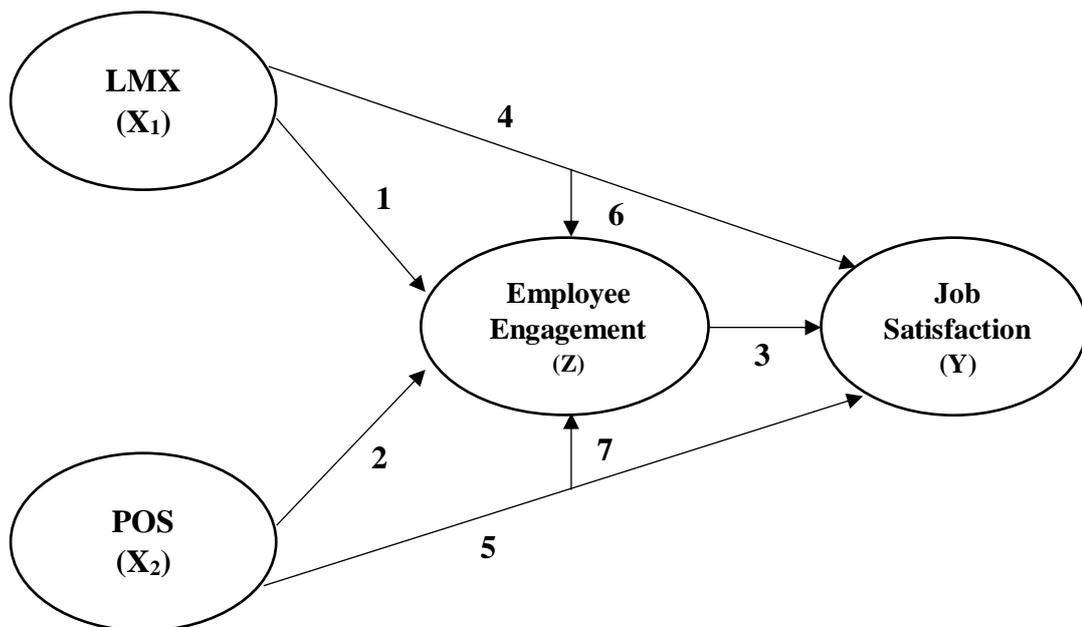
- r = Reliabilitas instrumen
- k = Jumlah item pertanyaan
- $\sum \sigma b^2$ = Jumlah varians butir
- σt^2 = Varians total

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel *intervening* yang merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksirkan hubungan kausalitas antara variabel (*model causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2016).

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Berdasarkan hipotesis yang telah dibuat sebagai berikut, ini adalah diagram jalur yang menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini:



Gambar 3.1 Teknis Analisis Jalur

3.7.2 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah analisis data yang paling penting karena berperan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian dan membuktikan hipotesis penelitian (Juliandi et al., 2018). Analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi. Kriteria pengukuran *direct effect* antara lain:

3.7.2.1 *Dirrect Effect* (Pengaruh Langsung)

Analisis *dirrect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi. Kriteria pengukuran *dirrect effect* antara lain:

- 1) Koefisien jalur, jika nilai koefisien jalur adalah positif, maka pengaruh suatu variabel adalah searah. Jika nilai suatu variabel yang mempengaruhi meningkat atau naik, maka variabel yang dipengaruhi juga meningkat atau naik, jika nilai koefisien jalur adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel yang mempengaruhi meningkat atau naik, maka nilai variabel yang dipengaruhi menurun.
- 2) Nilai profitabilitas/signifikan atau P-value, jika nilai P-value < 0.05 , maka signifikan. Dan jika nilai P-value > 0.05 , maka tidak signifikan (Juliandi et al., 2018).

3.7.2.2 *Inderrect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Analisis *inderrect effect* berguna untuk menguji pengaruh hipotesis tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi yang dimediasi oleh suatu variabel *intervening* (Juliandi et al., 2018).

Kriteria penilaian *inderrect effect* adalah:

- 1) Jika nilai P-values < 0.05 maka signifikan, yang artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang dipengaruhi. Dengan kata lain pengaruhnya tidak langsung.
- 2) Jika nilai P-values > 0.05 maka tidak signifikan, yang artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang dipengaruhi. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung (Juliandi et al., 2018).

3.7.3 Partial Least Square (PLS)

Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (*Partial Least Square/PLS*) untuk menguji empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Partial Least Square merupakan metode analisis yang powerful karena tidak didasarkan banyak asumsi sebagai teknik analisis data. Metode PLS mempunyai keunggulan tersendiri diantaranya, data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai rasio dapat digunakan pada model yang sama) dan ukuran sampel tidak harus besar.

3.7.3.1 Analisis Efek Mediasi (*Mediation Effects*)

Analisis efek mediasi menggunakan tahap analisis sebagai berikut: (1) Analisis model pengukuran/*measurement* model analisis (*outer model*); dan (2) Analisis model struktural/*structural* model analisis (*inner model*) (Juliandi et al., 2018).

3.7.3.2 Analisis Model Pengukuran (*Outer Models*)

Analisis model pengukuran/*measurement* model analisis (*outer model*) menggunakan 2 pengujian, antara lain: (1) validitas dan reabilitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan (2) validitas diskriminan (*discriminant validity*) (Juliandi et al., 2018).

3.7.3.3 Analisis Model Pengukuran (*Inner Models*)

Analisis model struktural menggunakan 5 pengujian, antara lain: (1) R-square; (2) f-square; (3) Mediation effects; (4) Direct effects; dan (5) Total effect (Juliandi et al., 2018).

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang Terminal Petikemas (TPK) Perawang. Dalam penelitian ini angket diolah dalam bentuk data yang terdiri dari 13 pertanyaan untuk variabel leader member exchange (X1), 12 pertanyaan untuk variabel perceived organizational support (X2), 18 pertanyaan untuk variabel job satisfaction (Y) dan 12 pertanyaan untuk variabel employee engagement (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 67 orang pegawai pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang TPK Perawang sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut:

Tabel 4.1 Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel Leader Member Exchange (X1), Perceived Organizational Support (POS) dan Employee Engagement (Z) maupun variabel terikat yaitu Kepuasan Kerja (Y). Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertingginya adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

4.1.2 Karakteristik Responden

Hasil tabulasi karakteristik 67 responden diolah menggunakan program SPSS yang menghasilkan deskripsi statistik responden dalam penelitian. Data di dalam tabel-tabel dibawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia dan pendidikan.

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.2 Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-Laki	61	91,0
Perempuan	6	9,0
Total	67	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2022)

Berdasarkan tabel 4.2 yakni karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, menunjukkan bahwa tingkat proporsi responden menurut jenis kelamin yang terbesar dalam penelitian ini adalah laki-laki dengan jumlah responden sebanyak 61 orang atau 91,0% sedangkan perempuan sebanyak 6 orang atau 9,0%, sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang adalah laki-laki, hal ini dikarenakan mayoritas pegawai melakukan pekerjaan di lapangan (area kepelabuhanan) yang memiliki resiko tinggi, oleh sebab itu maka pekerjaan lebih melibatkan laki-laki dibanding dengan perempuan.

4.1.2.2 Usia

Adapun identitas responden berdasarkan usia responden dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3 Deskriptif Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
<30 Tahun	13	19,40
30-40 Tahun	30	44,80
>40 Tahun	24	35,80
Total	67	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2022)

Berdasarkan tabel 4.3 diatas, diketahui bahwa mayoritas usia responden terbesar adalah 30-40 tahun, yakni sebanyak 30 orang. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dengan usia 30-40 tahun akan lebih semangat dan lebih produktif dalam melakukan pekerjaannya, hal ini akan berdampak pada pencapaian yang lebih maksimal pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

4.1.2.3 Pendidikan

Adapun identitas responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4 Deskriptif Responden Berdasarkan Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMA	13	19,40
D3	17	25,40
S1	36	53,70
S2	1	1,50
Total	67	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2022)

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, diketahui bahwa mayoritas responden memiliki jenjang pendidikan S1, yakni sebanyak 36 orang. Hal ini menunjukkan bahwa di dalam organisasi menuntut latar belakang pendidikan Sarjana.

4.1.2.4 Status Pernikahan

Adapun identitas responden berdasarkan status pernikahan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5 Deskriptif Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status	Jumlah	Persentase (%)
Menikah	56	83,60
Belum Menikah	11	16,40
Total	67	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2022)

Berdasarkan tabel 4.5 diatas, diketahui bahwa mayoritas responden yaitu telah menikah sebanyak 56 orang atau 83,60% sedangkan yang belum menikah sebanyak 11 orang atau 16,40%. Status pernikahan pegawai akan mempengaruhi kontribusi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, misalnya pegawai yang berstatus masih lajang akan lebih bersedia melaksanakan pekerjaan kantor di luar jam kerja (lembur), sehingga kinerja pegawai akan meningkat. Berbeda dengan pegawai dengan status yang sudah menikah atau berkeluarga akan cenderung mempertimbangkan waktu untuk keluarga dan waktu untuk bekerja.

4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

4.1.3.1 Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kepuasan kerja (Y) sebagai berikut:

Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Alternatif Jawaban												
NO	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	25	37,3	37	55,2	2	3,0	3	4,5	0	0	67	100%
2	26	38,8	35	52,2	3	4,5	3	4,5	0	0	67	100%
3	10	14,9	37	55,2	18	26,9	2	3,0	0	0	67	100%
4	8	11,9	37	55,2	19	28,4	3	4,5	0	0	67	100%
5	8	11,9	40	59,7	11	16,4	8	11,9	0	0	67	100%
6	11	16,4	38	56,7	9	13,4	9	13,4	0	0	67	100%
7	20	29,9	26	38,8	15	22,4	6	9,0	0	0	67	100%
8	20	29,9	22	32,8	18	26,9	7	10,4	0	0	67	100%
9	19	28,4	23	34,3	11	16,4	14	20,9	0	0	67	100%
10	18	26,9	25	37,3	12	17,9	12	17,9	0	0	67	100%
11	8	11,9	33	49,3	21	31,3	5	7,5	0	0	67	100%
12	8	11,9	34	50,7	22	32,8	3	4,5	0	0	67	100%
13	21	31,3	21	31,3	4	6,0	10	14,9	11	16,4	67	100%
14	14	20,9	20	29,9	12	17,9	17	25,4	4	6,0	67	100%
15	14	20,9	19	28,4	17	25,4	15	22,4	2	3,0	67	100%
16	17	25,4	27	40,3	15	22,4	8	11,9	0	0	67	100%
17	10	14,9	28	41,8	15	22,4	12	17,9	2	3,0	67	100%
18	10	14,9	29	43,3	18	26,9	9	13,4	1	1,5	67	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2022)

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepuasan kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden “Saya merasa puas dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan minat saya” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 37 orang dengan persentase yaitu sebesar 55,2%
- 2) Jawaban responden “Saya merasa puas dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan keahlian saya” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 35 orang dengan persentase yaitu sebesar 52,2%
- 3) Jawaban responden “Saya merasa puas karena pekerjaan yang saya lakukan sangat menarik” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 37 orang dengan persentase yaitu sebesar 55,2%

- 4) Jawaban responden “Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima karena sudah sesuai dengan beban kerja” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 37 orang dengan persentase yaitu sebesar 55,2%
- 5) Jawaban responden “Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima karena cukup untuk memenuhi kebutuhan saya” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 40 orang dengan persentase yaitu sebesar 59,7%
- 6) Jawaban responden “Saya merasa puas atas bonus yang diberikan oleh perusahaan” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 38 orang dengan persentase yaitu sebesar 56,7%
- 7) Jawaban responden “Saya merasa puas dengan kesempatan promosi yang diberikan oleh perusahaan” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 26 orang dengan persentase yaitu sebesar 38,8%
- 8) Jawaban responden “Saya merasa puas karena perusahaan memprioritaskan promosi jabatan dengan melihat kemahiran karyawan” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 22 orang dengan persentase yaitu sebesar 32,8%
- 9) Jawaban responden “Saya merasa puas karena saya memiliki peluang yang sama dengan yang lain untuk meraih posisi yang lebih baik” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 23 orang dengan persentase yaitu sebesar 34,3%
- 10) Jawaban responden “Saya merasa puas dengan arahan yang diberikan oleh atasan” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 25 orang dengan persentase yaitu sebesar 37,3%

- 11) Jawaban responden “Saya merasa puas karena atasan bersedia menolong saya dalam bekerja” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 33 orang dengan persentase yaitu sebesar 49,3%
- 12) Jawaban responden “Saya merasa puas karena atasan memuji saya apabila saya mencapai hasil yang baik” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 34 orang dengan persentase yaitu sebesar 50,7%
- 13) Jawaban responden “Saya merasa puas karena rekan kerja saya bersahabat” mayoritas responden menjawab antara “Setuju” dan “Sangat Setuju sebanyak 21 orang dengan persentase yaitu sebesar 31,3%
- 14) Jawaban responden “Saya merasa puas karena rekan kerja saya bersedia membantu disaat saya kesulitan dalam bekerja” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 20 orang dengan persentase yaitu sebesar 29,9%
- 15) Jawaban responden “Saya merasa puas karena rekan kerja saya dapat diajak bekerja sama dengan baik” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 19 orang dengan persentase yaitu sebesar 28,4%
- 16) Jawaban responden “Saya merasa puas dengan kondisi ruang kerja yang ditempati” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 27 orang dengan persentase yaitu sebesar 40,3%
- 17) Jawaban responden “Saya merasa puas dengan fasilitas kerja yang ada di kantor” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 28 orang dengan persentase yaitu sebesar 41,8%
- 18) Jawaban responden “Saya merasa puas dengan kondisi lingkungan kerja di kantor” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 29 orang dengan persentase yaitu sebesar 43,3%

Dari hasil temuan untuk seluruh indikator pernyataan angket pada variabel Kepuasan Kerja (Y) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang sudah tergolong baik. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden mayoritas mengatakan “Setuju”.

4.1.3.2 Variabel Leader Member Exchange (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Leader Member Exchange (X1) yaitu:

Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Leader Member Exchange (X1)

Alternatif Jawaban												
NO	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	28,4	44	65,7	4	6,0	0	0	0	0	67	100%
2	22	32,8	34	50,7	11	16,4	0	0	0	0	67	100%
3	8	11,9	43	64,2	13	19,4	3	4,5	0	0	67	100%
4	9	13,4	46	68,7	8	11,9	4	6,0	0	0	67	100%
5	14	20,9	44	65,7	4	6,0	5	7,5	0	0	67	100%
6	14	20,9	46	68,7	4	6,0	3	4,5	0	0	67	100%
7	13	19,4	50	74,6	2	3,0	2	3,0	0	0	67	100%
8	15	22,4	47	70,1	5	7,5	0	0	0	0	67	100%
9	18	26,9	43	64,2	3	4,5	3	4,5	0	0	67	100%
10	18	26,9	43	64,2	3	4,5	3	4,5	0	0	67	100%
11	17	25,4	36	53,7	10	14,9	4	6,0	0	0	67	100%
12	12	17,9	41	61,2	12	17,9	2	3,0	0	0	67	100%
13	16	23,9	37	55,2	11	16,4	1	1,5	2	3,0	67	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2022)

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel leader member exchange bahwa:

- 1) Jawaban responden “atasan saya mendelegasikan beberapa pekerjaannya kepada saya” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 44 orang dengan persentase yaitu sebesar 65,7*%

- 2) Jawaban responden “atasan saya selalu percaya bahwa saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 34 orang dengan persentase yaitu sebesar 50,7%
- 3) Jawaban responden “Atasan saya memberikan kepercayaan kepada saya untuk mengambil keputusan” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 43 orang dengan persentase yaitu sebesar 64,2%
- 4) Jawaban responden “saya menghargai segala keputusan yang telah ditetapkan oleh atasan saya” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 46 orang dengan persentase yaitu sebesar 68,7%
- 5) Jawaban responden “saya menghormati kompetensi atasan saya dalam pekerjaannya” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 44 orang dengan persentase yaitu sebesar 65,7%
- 6) Jawaban responden “atasan saya memiliki kemampuan untuk cepat akrab dengan orang lain termasuk bawahannya” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 46 orang dengan persentase yaitu sebesar 68,7%
- 7) Jawaban responden “Atasan saya mampu mencairkan suasana ditempat kerja” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 50 orang dengan persentase yaitu sebesar 74,6%
- 8) Jawaban responden “atasan saya selalu memberikan respon yang baik dan memperlakukan bawahan dengan hangat” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 47 orang dengan persentase yaitu sebesar 70,1%
- 9) Jawaban responden “atasan saya selalu mendorong bawahannya untuk dapat mencapai target kerja yang telah ditentukan” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 43 orang dengan persentase yaitu sebesar 64,2%

- 10) Jawaban responden “atasan saya memberikan masukan yang baik kepada bawahannya” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 43 orang dengan persentase yaitu sebesar 64,2%
- 11) Jawaban responden “Atasan saya memotivasi bawahannya untuk selalu meningkatkan keterampilan kerja” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 36 orang dengan persentase yaitu sebesar 53,7%
- 12) Jawaban responden “atasan saya akan membela saya jika ada yang “menyerang” saya” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 41 orang dengan persentase yaitu sebesar 61,2%
- 13) Jawaban responden “atasan saya membela saya dari pihak lain jika saya berbuat kesalahan dan mengakuinya” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 37 orang dengan persentase yaitu sebesar 55,2%

Dari hasil temuan untuk seluruh indikator pernyataan angket pada variabel Leader Member Exchange (X1) menyatakan bahwa pertukaran pemimpin-anggota pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang sudah tergolong baik. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden mayoritas mengatakan “Setuju”.

4.1.3.3 Variabel Perceived Organizational Support (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang diperoleh jawaban responden tentang variabel Perceived Organizational Support (X2) yaitu:

Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel Perceived Organizational Support (X2)

Alternatif Jawaban												
NO	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	55	82,1	7	10,4	2	3,0	3	4,5	0	0	67	100%
2	52	77,6	7	10,4	6	9,0	2	3,0	0	0	67	100%
3	55	82,1	9	13,4	2	3,0	1	1,5	0	0	67	100%
4	53	79,1	11	16,4	3	4,5	0	0	0	0	67	100%
5	48	71,6	19	28,4	0	0	0	0	0	0	67	100%
6	56	83,6	10	14,9	1	1,5	0	0	0	0	67	100%
7	56	83,6	9	13,4	2	3,0	0	0	0	0	67	100%
8	60	89,6	6	9,0	1	1,5	0	0	0	0	67	100%
9	45	67,2	14	20,9	8	11,9	0	0	0	0	67	100%
10	48	71,6	10	14,9	8	11,9	1	1,5	0	0	67	100%
11	50	74,6	10	14,9	7	10,4	0	0	0	0	67	100%
12	53	79,1	8	11,9	2	3,0	2	3,0	2	3,0	67	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2022)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel perceived organizational support bahwa:

- 1) Jawaban responden “organisasi memberikan apresiasi terhadap semangat kerja karyawan” mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 55 orang dengan persentase yaitu sebesar 82,1%
- 2) Jawaban responden “organisasi memberikan reward atas prestasi kerja karyawan” mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 52 orang dengan persentase yaitu sebesar 77,6%
- 3) Jawaban responden “Organisasi memberikan insentif atas pencapaian target karyawan” mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 55 orang dengan persentase yaitu sebesar 82,1%
- 4) Jawaban responden “Organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mempelajari keterampilan baru” mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 53 orang dengan persentase yaitu sebesar 79,1%

- 5) Jawaban responden “Organisasi memberikan peluang untuk promosi jabatan kepada pegawai yang mempunyai kinerja yang baik” mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 48 orang dengan persentase yaitu sebesar 71,6%
- 6) Jawaban responden “organisasi memberikan pelatihan sdm untuk meningkatkan kualitas karyawan” mayoritas responden menjawab “” sebanyak 56 orang dengan persentase yaitu sebesar 83,6%
- 7) Jawaban responden “organisasi berusaha untuk membuat kondisi kerja yang nyaman” mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 56 orang dengan persentase yaitu sebesar 83,6%
- 8) Jawaban responden “organisasi memberikan pekerjaan sesuai kemampuan karyawan” mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 60 orang dengan persentase yaitu sebesar 89,6%
- 9) Jawaban responden “Organisasi menciptakan lingkungan kerja yang produktif” mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 45 orang dengan persentase yaitu sebesar 67,2%
- 10) Jawaban responden “Organisasi memperhatikan kesehatan fisik dan mental karyawan saat bekerja” mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 48 orang dengan persentase yaitu sebesar 71,6%
- 11) Jawaban responden “organisasi menyediakan fasilitas kerja yang memadai untuk membantu kelancaran proses kerja” mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 50 orang dengan persentase yaitu sebesar 74,6%

12) Jawaban responden “Organisasi memberikan bonus sebagai bentuk kesejahteraan karyawan” mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 53 orang dengan persentase yaitu sebesar 79,1%

Dari hasil temuan untuk seluruh indikator angket pada variabel Perceived Organizational Support (X2) menyatakan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang tergolong sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden mayoritas mengatakan “Sangat Setuju”.

4.1.3.4 Variabel Employee Engagement (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden yaitu:

Tabel 4.9 Skor Angket Untuk Variabel Employee Engagement (Z)

Alternatif Jawaban												
NO	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	30	44,8	36	53,7	0	0	1	1,5	0	0	67	100%
2	31	46,3	35	52,2	0	0	1	1,5	0	0	67	100%
3	21	31,3	44	65,7	0	0	2	3,0	0	0	67	100%
4	27	40,3	36	53,7	2	3,0	2	3,0	0	0	67	100%
5	29	43,3	35	52,2	2	3,0	1	1,5	0	0	67	100%
6	30	44,8	31	46,3	6	9,0	0	0	0	0	67	100%
7	36	53,7	31	46,3	0	0	0	0	0	0	67	100%
8	36	53,7	30	44,8	0	0	1	1,5	0	0	67	100%
9	35	52,2	30	44,8	2	3,0	0	0	0	0	67	100%
10	26	38,8	32	47,8	8	11,9	1	1,5	0	0	67	100%
11	26	38,8	32	47,8	6	9,0	3	4,5	0	0	67	100%
12	21	31,3	36	53,7	2	3,0	7	10,4	1	1,5	67	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2022)

Dari tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel employee engagement bahwa:

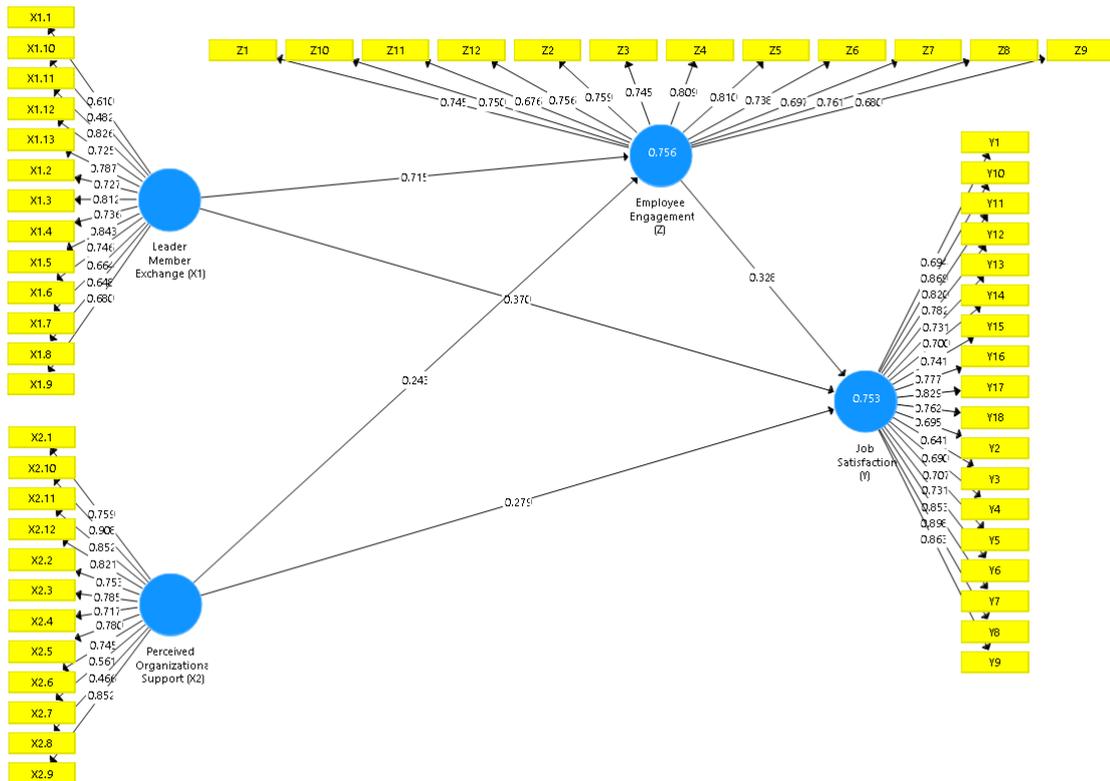
- 1) Jawaban responden “Saya merasa penuh dengan energi ketika berada ditempat kerja” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 36 orang dengan persentase yaitu sebesar 53,7%
- 2) Jawaban responden “Saya merasa sangat kuat dan bertenaga mengerjakan pekerjaan saya” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 35 orang dengan persentase yaitu sebesar 52,2%
- 3) Jawaban responden “Saya dapat terus bekerja dalam waktu yang lama pada suatu waktu” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 44 orang dengan persentase yaitu sebesar 65,7%
- 4) Jawaban responden “Saya memiliki ketahanan mental yang kuat ketika bekerja” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 36 orang dengan persentase yaitu sebesar 53,7%
- 5) Jawaban responden “Saya selalu tekun bekerja bahkan disaat sesuatu tidak berjalan dengan baik” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 35 orang dengan persentase yaitu sebesar 52,2%
- 6) Jawaban responden “Pekerjaan yang saya lakukan sarat dengan makna dan tujuan” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 31 orang dengan persentase yaitu sebesar 46,3%
- 7) Jawaban responden “Saya antusias dengan pekerjaan saya” mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 36 orang dengan persentase yaitu sebesar 53,7%
- 8) Jawaban responden “Pekerjaan saya menginspirasi saya” mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 36 orang dengan persentase yaitu sebesar 53,7%

- 9) Jawaban responden “Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan” mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” sebanyak 35 orang dengan persentase yaitu sebesar 52,2%
- 10) Jawaban responden “Saya berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaan saya” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 32 orang dengan persentase yaitu sebesar 47,8%
- 11) Jawaban responden “Saya merasa senang saat saya bekerja dengan tekun” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 32 orang dengan persentase yaitu sebesar 47,8%
- 12) Jawaban responden “Saya sulit untuk meninggalkan pekerjaan saya” mayoritas responden menjawab “Setuju” sebanyak 36 orang dengan persentase yaitu sebesar 53,7%

Dari hasil temuan untuk seluruh indikator pernyataan angket pada variabel Employee Engagement (Z) menyatakan bahwa keterikatan karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang sudah tergolong baik. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden mayoritas menjawab “Setuju”.

4.1.4 Analisis Outer Model

Analisis model pengukuran berfungsi untuk memastikan apakah indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur variabel laten reliabel dan sah. Berikut model *path coefficients* yang telah diolah menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0.



Gambar 4.1. Path Coefficients
Sumber: Data Penelitian Diolah (2022)

4.1.4.1 Uji Validitas

Indikator Validitas dapat dilihat dari nilai *loading*. Indikator dengan nilai *loading* yang rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak bekerja pada model pengukurannya. Bila nilai *loading* suatu indikator lebih dari 0,5 maka dapat dikatakan Sahih. Sebaliknya, bila nilai *loading* kurang dari 0,5 maka dikeluarkan dari model.

Tabel 4.10 Uji Validitas Konvergen Variabel Y (*Job Satisfaction*)

No.	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
JS01	0,694	Sahih
JS02	0,695	Sahih
JS03	0,641	Sahih
JS04	0,690	Sahih
JS05	0,707	Sahih
JS06	0,731	Sahih
JS07	0,853	Sahih
JS08	0,898	Sahih
JS09	0,863	Sahih
JS10	0,869	Sahih
JS11	0,820	Sahih
JS12	0,782	Sahih
JS13	0,731	Sahih
JS14	0,700	Sahih
JS15	0,741	Sahih
JS16	0,777	Sahih
JS17	0,829	Sahih
JS18	0,762	Sahih

Dari tabel diatas hasil output SmartPLS diketahui nilai Validitas terdapat pada kolom nilai *outer loading*. Hasil uji Validitas Konvergen pada variabel *Job Satisfaction* menyatakan bahwa seluruh butir pertanyaan Sahih (Sah) karena nilainya lebih dari 0,5.

Tabel 4.11 Uji Validitas Konvergen Variabel X1 (*Leader Member Exchange*)

No.	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
LMX01	0,610	Sahih
LMX02	0,727	Sahih
LMX03	0,812	Sahih
LMX04	0,736	Sahih
LMX05	0,843	Sahih
LMX06	0,746	Sahih
LMX07	0,664	Sahih
LMX08	0,648	Sahih
LMX09	0,680	Sahih
LMX10	0,482	Tidak Sahih
LMX11	0,826	Sahih
LMX12	0,725	Sahih
LMX13	0,787	Sahih

Dari tabel diatas, hasil uji Validitas Konvergen pada variabel Leader Member Exchange dinyatakan Sahih (Sah) sebanyak 12 (dua belas) butir pertanyaan, yaitu butir LMX01, LMX02, LMX03, LMX04, LMX05, LMX06, LMX07, LMX08, LMX09, LMX11, LMX12, dan LMX13. Sedangkan satu butir yaitu LMX10 tidak Sahih karena nilainya kurang dari 0,5 yang selanjutnya dikeluarkan dari model.

Tabel 4.12 Uji Validitas Konvergen Variabel X2 (*Perceived Organizational Support*)

No.	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
POS01	0,759	Sahih
POS02	0,753	Sahih
POS03	0,785	Sahih
POS04	0,717	Sahih
POS05	0,780	Sahih
POS06	0,745	Sahih
POS07	0,561	Sahih
POS08	0,466	Tidak Sahih
POS09	0,852	Sahih
POS10	0,908	Sahih
POS11	0,852	Sahih
POS12	0,821	Sahih

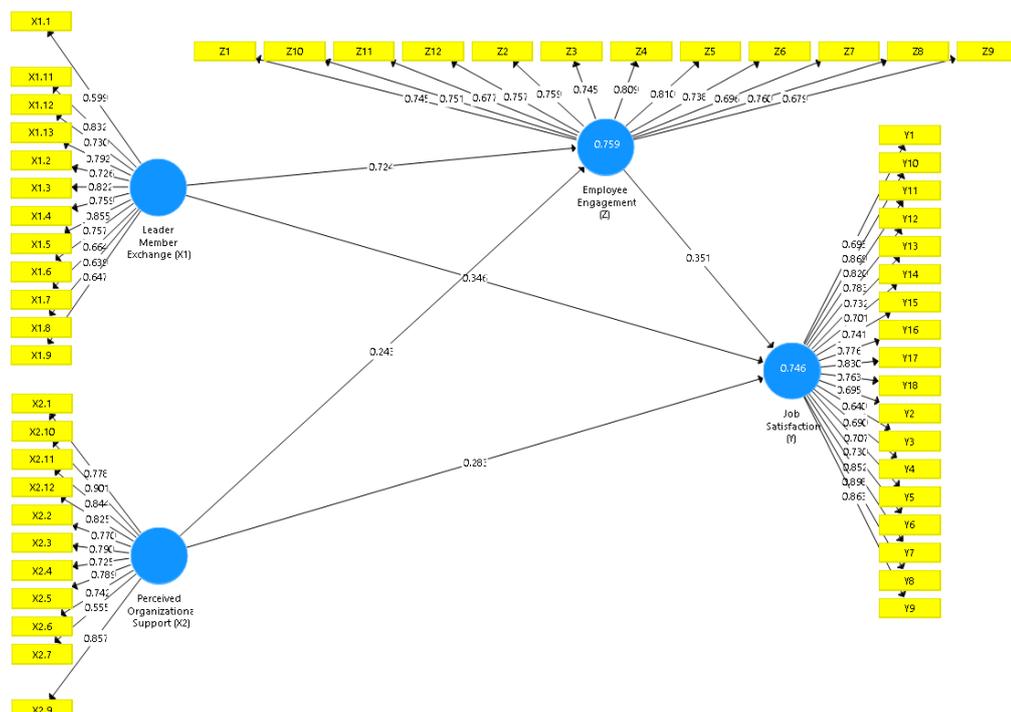
Dari tabel diatas, hasil uji Validitas Konvergen pada variabel Perceived Organizational Support dinyatakan Sahih (Sah) sebanyak 11 (sebelas) butir pertanyaan, yaitu butir POS01, POS02, POS03, POS04, POS05, POS06, POS07, POS09, POS10, POS11, dan POS12. Sedangkan satu butir yaitu POS08 tidak Sahih karena nilainya kurang dari 0,5 yang selanjutnya dikeluarkan dari model.

Tabel 4.13 Uji Validitas Konvergen Variabel Z (*Employee Engagement*)

No.	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
EE01	0,745	Sahih
EE02	0,759	Sahih
EE03	0,745	Sahih
EE04	0,809	Sahih
EE05	0,810	Sahih
EE06	0,738	Sahih
EE07	0,697	Sahih
EE08	0,761	Sahih
EE09	0,680	Sahih
EE10	0,750	Sahih
EE11	0,676	Sahih
EE12	0,756	Sahih

Dari tabel diatas, hasil uji Validitas Konvergen pada variabel Employee Engagement menyatakan bahwa seluruh butir pertanyaan Sahih (Sah) karena nilainya lebih dari 0,5.

Berdasarkan hasil uji Validitas Konvergen terhadap seluruh variabel penelitian, selanjutnya dilakukan penghapusan butir pertanyaan yang tidak Sahih dari model. Kemudian diperoleh model *path coefficient* sebagai berikut:



Gambar 4.2. Path Coefficients Hasil Uji Validitas Konvergen
Sumber: Data Penelitian Diolah (2022)

Hasil AVE (*Average Variant Extracted*) disajikan pada tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.14 Hasil AVE (*Average Variant Extracted*)

Variabel/Konstruk	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Hasil Uji
Leader Member Exchange (X1)	0,547	Valid
Perceived Organizational Support (X2)	0,615	Valid
Employee Engagement (Z)	0,555	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	0,592	Valid

(Sumber: Data Diolah, 2022)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai AVE (*Average Variant Extracted*) setiap variabel adalah lebih besar dari 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel atau konstruk yang digunakan adalah valid.

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) konstruk berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi, validitas diskriminan dinilai berdasarkan nilai *cross loading*. Kriteria yang digunakan dalam uji validitas diskriminan adalah nilai *cross loading* $> 0,7$. Hasil uji validitas diskriminan disajikan pada tabel 4.11.

Tabel 4.15 Hasil *Cross Loading*

No	Butir Pernyataan	X1	X2	Z	Y	Hasil Uji
Leader Member Exchange (X1)						
1.	X1.1	0,599	0,366	0,493	0,577	Valid
2.	X1.2	0,726	0,423	0,660	0,680	Valid
3.	X1.3	0,822	0,351	0,660	0,631	Valid
4.	X1.4	0,759	0,303	0,596	0,565	Valid
5.	X1.5	0,855	0,334	0,696	0,587	Valid
6.	X1.6	0,757	0,357	0,668	0,569	Valid
7.	X1.7	0,664	0,256	0,547	0,502	Valid
8.	X1.8	0,639	0,306	0,530	0,467	Valid
9.	X1.9	0,647	0,331	0,611	0,575	Valid
10.	X1.11	0,832	0,490	0,676	0,597	Valid
11.	X1.12	0,730	0,450	0,581	0,590	Valid
12.	X1.13	0,792	0,439	0,731	0,584	Valid

Tabel 4.11 Hasil Cross Loading (Lanjutan)

Perceived Organizational Support (X2)						
1.	X2.1	0,220	0,778	0,346	0,372	Valid
2.	X2.2	0,359	0,770	0,454	0,504	Valid
3.	X2.3	0,247	0,790	0,370	0,401	Valid
4.	X2.4	0,292	0,725	0,384	0,524	Valid
5.	X2.5	0,473	0,789	0,551	0,643	Valid
6.	X2.6	0,423	0,742	0,522	0,430	Valid
7.	X2.7	0,382	0,555	0,380	0,463	Valid
8.	X2.9	0,513	0,857	0,572	0,679	Valid
9.	X2.10	0,443	0,901	0,544	0,600	Valid
10.	X2.11	0,468	0,844	0,548	0,559	Valid
11.	X2.12	0,350	0,825	0,419	0,433	Valid
Employee Engagement (Z)						
1.	Z1	0,664	0,427	0,745	0,641	Valid
2.	Z2	0,666	0,483	0,759	0,668	Valid
3.	Z3	0,660	0,326	0,745	0,608	Valid
4.	Z4	0,767	0,420	0,809	0,657	Valid
5.	Z5	0,745	0,457	0,810	0,729	Valid
6.	Z6	0,588	0,616	0,738	0,633	Valid
7.	Z7	0,592	0,556	0,696	0,630	Valid
8.	Z8	0,707	0,560	0,760	0,709	Valid
9.	Z9	0,513	0,414	0,679	0,535	Valid
10.	Z10	0,581	0,347	0,751	0,466	Valid
11.	Z11	0,409	0,324	0,677	0,399	Valid
12.	Z12	0,528	0,403	0,757	0,453	Valid
Job Satisfaction (Y)						
1.	Y1.1	0,621	0,241	0,609	0,693	Valid
2.	Y1.2	0,514	0,372	0,530	0,695	Valid
3.	Y1.3	0,422	0,252	0,429	0,640	Valid
4.	Y1.4	0,507	0,335	0,551	0,690	Valid
5.	Y1.5	0,590	0,578	0,564	0,707	Valid
6.	Y1.6	0,660	0,612	0,683	0,730	Valid
7.	Y1.7	0,679	0,649	0,726	0,852	Valid
8.	Y1.8	0,737	0,606	0,775	0,898	Valid
9.	Y1.9	0,756	0,706	0,771	0,863	Valid
10.	Y1.10	0,754	0,706	0,768	0,869	Valid
11.	Y1.11	0,667	0,539	0,672	0,820	Valid
12.	Y1.12	0,483	0,512	0,508	0,783	Valid
13.	Y1.13	0,458	0,457	0,580	0,732	Valid
14.	Y1.14	0,426	0,403	0,534	0,701	Valid
15.	Y1.15	0,530	0,394	0,573	0,741	Valid
16.	Y1.16	0,645	0,598	0,656	0,776	Valid
17.	Y1.17	0,652	0,542	0,640	0,830	Valid
18.	Y1.18	0,530	0,426	0,512	0,763	Valid

(Sumber: Data Diolah, 2022)

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.11 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* lebih tinggi pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki discriminat validity yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

4.1.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *composite reliability* untuk mengukur nilai sesungguhnya dari reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* yaitu $> 0,6$ serta nilai *cronbach's alpha* $> 0,6$. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $< 0,60$, maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi. Hasil uji reliabilitas kedua metode dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel/Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Hasil Uji
Leader Member Exchange (X1)	0,923	0,935	Reliabel
Perceived Organizational Support (X2)	0,936	0,946	Reliabel
Employee Engagement (Z)	0,927	0,937	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,959	0,963	Reliabel

(Sumber: Data Diolah, 2022)

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.12 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* $> 0,60$. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel.

4.1.5 Analisis Inner Model

4.1.5.1 Uji F^2 (*Size Effect / F-Square*)

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria penarikan kesimpulan adalah jika nilai F^2 sebesar 0,02 maka terdapat efek kecil (lemah) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai F^2 sebesar 0,15 maka terdapat efek moderat (sedang) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai F^2 sebesar 0,35 maka terdapat efek yang besar (baik) dari variabel eksogen terhadap endogen. Berikut nilai *F-square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut:

Tabel 4.17 Nilai *F-Square*

Variabel	F-Square
<i>Leader Member Exchange</i> → Kepuasan Kerja	0,134
<i>Perceived Organizational Support</i> → Kepuasan Kerja	0,200
<i>Employee Engagement</i> → Kepuasan Kerja	0,117
<i>Leader Member Exchange</i> → <i>Employee Engagement</i>	1,634
<i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Employee Engagement</i>	0,183
<i>Leader Member Exchange</i> → Kepuasan Kerja dimediasi oleh <i>Employee Engagement</i>	0,254
<i>Perceived Organizational Support</i> → Kepuasan Kerja dimediasi oleh <i>Employee Engagement</i>	0,085

Berdasarkan tabel 4.13 di atas diketahui bahwa:

1. Pengaruh *Leader Member Exchange* (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) memiliki F^2 sebesar 0,134 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang kecil (lemah).

2. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) memiliki F^2 sebesar 0,200 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (sedang).
3. Pengaruh *Employee Engagement* (Z) terhadap Kepuasan Kerja (Y) memiliki F^2 sebesar 0,117 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang kecil.
4. Pengaruh *Leader Member Exchange* (X1) terhadap *Employee Engagement* (Z) memiliki F^2 sebesar 1,634 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang besar (baik).
5. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (X2) terhadap *Employee Engagement* (Z) memiliki F^2 sebesar 0,183 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (sedang).
6. Pengaruh *Leader Member Exchange* (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) dimediasi oleh *Employee Engagement* (Z) memiliki F^2 sebesar 0,254 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (sedang).
7. Pengaruh *Perceived Organizational Support* (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) dimediasi oleh *Employee Engagement* (Z) memiliki F^2 sebesar 0,085 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang kecil (lemah).

4.1.5.2 Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah:

1) jika hasil *r-square* untuk variabel laten endogen sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah substansial (baik); (2) jika nilai sebesar 0,50 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah moderat (sedang); dan (3) jika nilai 0,25 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah lemah (buruk).

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS 3.0 diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

Tabel 4.18 Hasil Uji R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Y	0,746	0,734

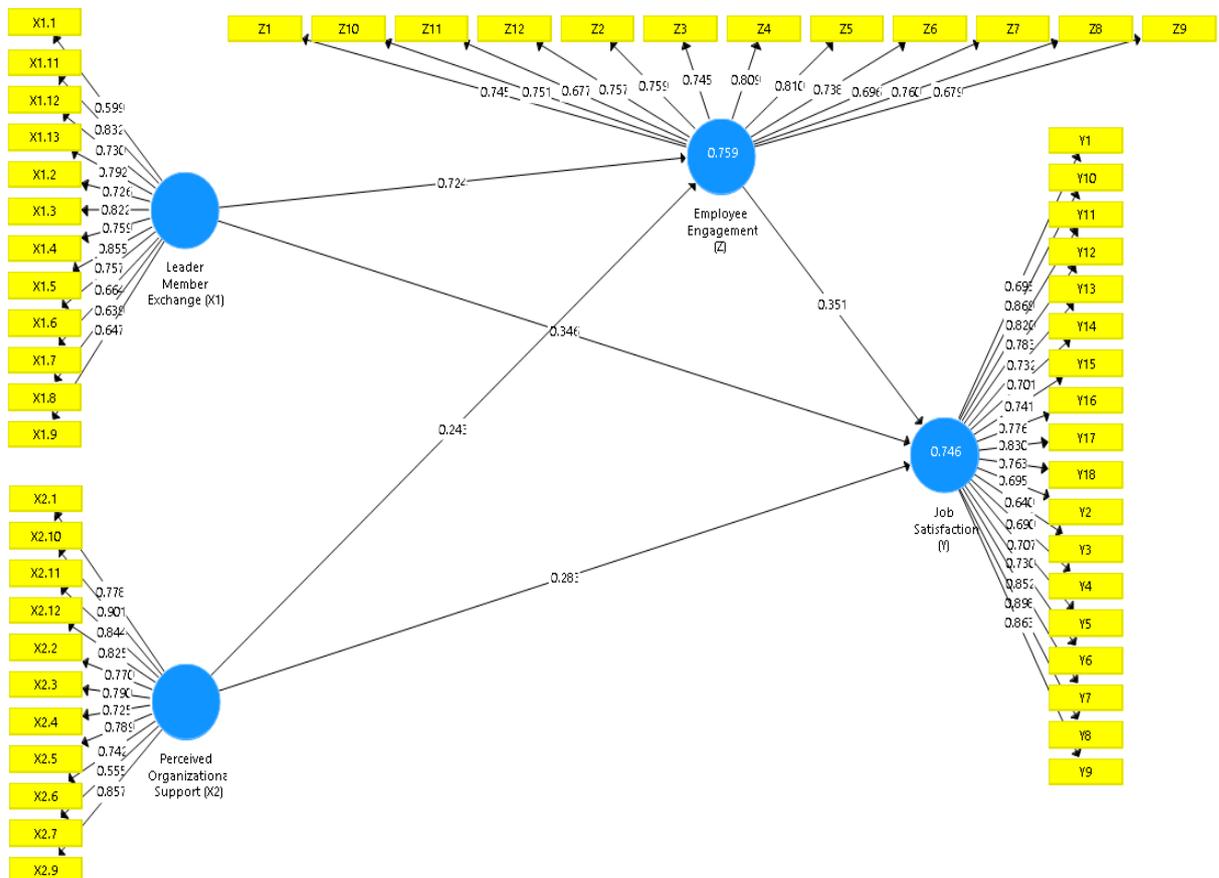
(Sumber: Data Diolah, 2022)

Dari tabel 4.14 di atas diketahui bahwa pengaruh X1, X2, dan Z terhadap Y dengan nilai *r-square* 0,746 mengindikasikan bahwa variasi nilai Y mampu dijelaskan oleh variasi nilai X1, X2, dan Z sebesar 74,6% dan 25,4% dipengaruhi oleh variabel lain.

4.1.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah untuk menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS 3.0 gambar hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar *path coefficient* berikut ini:



Gambar 4.3 Path Coefficient

4.1.6.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Tujuan analisis *direct effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi et al., 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) adalah sebagai berikut:

Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik;

Dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negative maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): (1) Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi et al., 2018).

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel *path coefficient* berikut ini:

Tabel 4.19 Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Leader Member Exchange (X1) → Kepuasan Kerja (Y)	0,346	0,336	0,117	2,950	0,003
Leader Member Exchange (X1) → Employee Engagement (Z)	0,724	0,710	0,072	10,019	0,000
Perceived Organizational Support (X2) → Kepuasan Kerja (Y)	0,283	0,272	0,072	3,919	0,000
Perceived Organizational Support (X2) → Employee Engagement (Z)	0,243	0,265	0,077	3,147	0,002
Employee Engagement (Z) → Kepuasan Kerja (Y)	0,351	0,374	0,124	2,844	0,005

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Berdasarkan tabel 4.15 diatas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,346. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,003 < 0,05$, berarti *Leader Member Exchange* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang.

2. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Employee Engagement* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,724. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti *Leader Member Exchange* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* pegawai pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang.
3. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,283. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang.
4. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,243. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,002 < 0,05$, berarti *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* pegawai pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang.
5. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,351. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,005 < 0,05$, berarti *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang.

4.1.6.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi yang dimediasi oleh suatu variabel intervening (Juliandi et al., 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah: (1) Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z) memediasi pengaruh variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap variabel endogen (Y). dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) Jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap suatu variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Adapun pengaruh tidak langsung diantara variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.20 Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Leader Member Exchange (X1) → Employee Engagement (Z) → Kepuasan Kerja (Y)	0,254	0,264	0,088	2,879	0,004
Perceived Organizational Support (X2) → Employee Engagement (Z) → Kepuasan Kerja (Y)	0,085	0,100	0,048	1,793	0,074

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Berdasarkan tabel 4.16 di atas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja dimediasi *Employee Engagement* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,254. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,004 < 0,05, berarti dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang.

2. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja dimediasi oleh *Employee Engagement* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,085. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,074 < 0,05$, berarti dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* tidak memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang.

4.2 Pembahasan

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah mengenai kesesuaian teori terhadap penelitian, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada tujuh bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

4.2.1 Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa Leader Member Exchange berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,346.

Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,003 < 0,05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,950, dan nilai t_{tabel} 1,96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,950 > 1,96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti Leader Member Exchange berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh (Harahap & Amalia, 2017), (Sulaiman & Razali, 2018), (Nesia & Dewi, 2020) menyimpulkan bahwa variabel Leader Member Exchange memiliki arah pengaruh yang Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Namun tidak didukung oleh hasil penelitian (Gutama et al., 2015) dan (Pusparini, 2018) yang menunjukkan bahwa Leader Member Exchange tidak berpengaruh Signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Berdasarkan beberapa item jawaban responden pada variabel leader member exchange dapat disimpulkan bahwa pertukaran pemimpin-anggota (leader member exchange) pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang sudah dalam kategori baik. Hal ini dapat dilihat dari mayoritas jawaban responden mengatakan “setuju”. Dimana telah adanya rasa saling percaya satu sama lain antara atasan dan bawahan dalam hal pendelegasian beberapa pekerjaan dan kepercayaan atasan bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Kemudian atasan juga memberikan masukan yang baik kepada bawahannya.

Pertukaran pemimpin-anggota (leader member exchange) yang masih kurang baik pada perusahaan seperti adanya atasan dan bawahan yang mengelompok, komunikasi kurang lancar, dan kurang memahami satu sama lain kemungkinan sumber masalah tersebut berasal dari sisa responden yang menjawab “tidak setuju”.

Dengan demikian dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang harus dapat meningkatkan kualitas hubungan atasan dan bawahan dengan saling mendukung dalam bekerja, membangun komunikasi yang baik dan saling percaya, sehingga karyawan merasa

nyaman bekerja di perusahaan, sehingga pada akhirnya akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan.

4.2.2 Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa Perceived Organizational Support berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,283. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,000 > 0,05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,919 dan nilai t_{tabel} 1,96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($3,919 > 1,96$). Hal ini berarti Perceived Organizational Support berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh (Dewi, 2015), (Aprillia & Mukti, 2018), (Anggi & Prasetio, 2021) menyimpulkan bahwa terdapat peranan yang positif antara perceived organizational support terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan beberapa item jawaban responden pada variabel perceived organizational support dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support) pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang sudah dalam kategori baik. Hal ini dapat dilihat dari mayoritas jawaban responden mengatakan “sangat setuju”. Dimana karyawan merasa bahwa organisasi telah memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan memberikan promosi jabatan kepada pegawai yang mempunyai kinerja yang baik, kondisi kerja yang nyaman, pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan, memberikan bonus, dan menyediakan fasilitas kerja yang memadai untuk karyawan.

Persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support) yang masih kurang maksimal pada perusahaan seperti kurangnya dukungan dan bantuan dalam hal penyelesaian tugas, kurangnya apresiasi dan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan kemungkinan sumber masalah tersebut berasal dari sisa responden yang menjawab “tidak setuju”.

Dengan demikian dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang harus berusaha untuk selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, seperti adanya kesempatan promosi, penghargaan (*reward*), pemberian fasilitas, dan kesempatan mendapatkan pelatihan untuk membantu kelancaran proses kerja pegawai. Dukungan organisasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan membuat kepuasan kerja pegawai meningkat.

4.2.3 Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,351. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,005 < 0,05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,844 dan nilai t_{tabel} 1,96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,844 > 1,96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh (Kristanti et al., 2015), (Rachman & Dewanto, 2016), (Wibawa & Soedarsono, 2016), (Paramarta & Darmayanti, 2020) menyimpulkan bahwa Employee Engagement berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Namun tidak didukung oleh hasil penelitian (Atthohiri & Wijayati, 2021) yang menunjukkan bahwa Employee Engagement tidak berpengaruh Signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Berdasarkan beberapa item jawaban responden pada variabel employee engagement dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan (employee engagement) pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang sudah dalam kategori baik. Hal ini dapat dilihat dari mayoritas jawaban responden mengatakan “setuju”. Dimana karyawan telah bekerja dengan berkonsentrasi penuh dan bersungguh-sungguh. Karyawan juga merasa bahagia ketika bekerja dan merasa sulit untuk meninggalkan pekerjaannya.

Keterikatan karyawan (employee engagement) yang masih kurang maksimal pada perusahaan seperti masih terdapat beberapa karyawan yang tidak merasa antusias terhadap pekerjaannya, mudah menyerah saat menghadapi kesulitan dalam bekerja, dan tidak memiliki ketahanan mental yang kuat ketika bekerja, serta tidak memberikan usaha yang optimal untuk perusahaan kemungkinan sumber masalah tersebut berasal dari sisa responden yang menjawab “tidak setuju”.

Dengan demikian dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang harus memperhatikan bagaimana keterikatan karyawan dalam perusahaan. Sebagai seorang pimpinan yang baik sebaiknya dapat membuat semua karyawan terlibat dalam suatu pekerjaan.

Sehingga dengan demikian perusahaan juga harus memberikan fasilitas untuk mendukung karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan baik karena hal ini akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

4.2.4 Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Employee Engagement

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa Leader Member Exchange berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,724. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,000 < 0,05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 10,019 dan nilai t_{tabel} 1,96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($10,019 > 1,96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti Leader Member Exchange berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh (Pradusua et al., 2017) dan (Edwar & Sulastri, 2020) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan Positif dan Signifikan antara Leader Member Exchange dengan Employee Engagement.

Masalah pertukaran pemimpin-anggota (leader member exchange) yang masih kurang baik pada perusahaan seperti komunikasi kurang lancar, dan kurangnya dukungan dari atasan terhadap bawahan kemungkinan sumber masalah tersebut berasal dari sisa responden yang menjawab “tidak setuju”. Hal ini akan berdampak pada keterikatan karyawan (employee engagement) yang kurang maksimal, dikarenakan karyawan tidak dapat bekerja dengan baik akibat dari hubungan dengan atasan yang tidak harmonis.

Dengan demikian dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang harus meningkatkan hubungan atasan dan bawahan. Hubungan atasan dan bawahan sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Dengan adanya rasa saling percaya, rasa hormat dan tanggung jawab antara atasan dan bawahan dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan performa kerja dan membuat karyawan lebih terlibat dalam pekerjaannya sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal untuk pimpinan dan perusahaan.

4.2.5 Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa Perceived Organizational Support berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,243. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,002 < 0,05$ dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,143 dan nilai t_{tabel} 1,96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($3,143 > 1,96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti Perceived Organizational Support berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh (Mujiasih, 2015), (Mustika & Rahardjo, 2017), (Wahab et al., 2018), (Mufarrikhah et al., 2020) menyimpulkan bahwa adanya hubungan Positif yang Signifikan antara Perceived Organizational Support dan Employee Engagement.

Masalah persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) yang masih kurang baik pada perusahaan seperti kurangnya dukungan dan bantuan dalam hal penyelesaian tugas, kurangnya apresiasi dan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan kemungkinan sumber masalah tersebut berasal dari sisa responden yang menjawab “tidak setuju”. Ketika karyawan merasa organisasi kurang memperhatikan kesejahteraan karyawannya dan kurang menghargai kontribusi karyawan pada perusahaan maka hal ini akan berdampak pada keterikatan karyawan pada pekerjaannya maupun organisasi. Karyawan akan merasa kurang bersemangat dalam bekerja dan cenderung tidak dapat memberikan usaha yang optimal untuk perusahaan.

Dengan demikian dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang harus memberikan dukungan kepada karyawannya berupa adanya kesempatan promosi, kompensasi, penghargaan, fasilitas kerja, dan program pelatihan yang dapat membuat karyawan lebih terlibat atau *engage* dengan pekerjaannya, sehingga dapat membuat karyawan mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien di lingkungan kerja. Ketika karyawan merasa adanya dukungan dari organisasi tempat mereka bekerja, maka karyawan akan menunjukkan perilaku yang dapat membantu pencapaian tujuan organisasi atau dengan kata lain karyawan bersedia bekerja dengan *extra effort*.

4.2.6 Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Oleh Employee Engagement

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa Leader Member Exchange berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dimediasi oleh Employee Engagement yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,254. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,004 < 0,05$ dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,879 dan nilai t_{tabel} 1,96 dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,879 > 1,96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti Employee Engagement memediasi pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kepuasan Kerja pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang.

Menurut hasil penelitian terdahulu oleh (Kartika & Suharnomo, 2016) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan Positif yang Signifikan antara Leader Member Exchange dengan Job Satisfaction dan terdapat hubungan Positif yang Signifikan antara Leader Member Exchange dengan Employee Engagement.

Berdasarkan beberapa item jawaban responden pada variabel leader member exchange seperti bawahan yang kurang menghargai keputusan atasan, atasan yang memberikan respon kurang baik terhadap bawahan, dan kurangnya loyalitas antara atasan dan bawahan kemungkinan besar sumber masalah tersebut berasal dari sisa responden yang menjawab “tidak setuju”. Hal ini akan berdampak pada keterikatan karyawan pada perusahaan, dimana karyawan akan merasa kurang bersemangat dalam bekerja dan menurunkan produktivitas kerja pegawai. Ketika karyawan merasa kurang terlibat dalam perusahaan maka karyawan akan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya.

Dengan demikian dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang harus selalu meningkatkan kualitas hubungan atasan dan bawahan. Karena apabila hubungan atasan dan bawahan terjalin dengan baik dapat membuat karyawan bekerja dengan lebih baik dan produktif sehingga dapat membuat karyawan lebih terikat pada pekerjaannya. Dengan meningkatnya faktor keterikatan karyawan pada pekerjaannya akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.

4.2.7 Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Oleh Employee Engagement

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa Perceived Organizational Support tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dimediasi oleh Employee Engagement yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,085. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,074 > 0,05$ dengan nilai t_{hitung} sebesar 1,793 dan nilai t_{tabel} 1,96, dengan demikian t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($1,793 < 1,96$). Hal ini berarti Employee Engagement tidak memediasi pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kepuasan Kerja pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang. Persepsi dukungan organisasi langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja tanpa harus adanya keterikatan karyawan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu oleh (Sarianti et al., 2018), (Sulistiyawati & Sufriadi, 2020) menyimpulkan bahwa Perceived Organizational Support berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Perceived Organizational Support berpengaruh signifikan terhadap terhadap Employee Engagement, Employee Engagement memediasi pengaruh antara Perceived Organizational Support terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

Hal ini memberikan gambaran bahwa dukungan organisasi yang selama ini diberikan harus terus diperhatikan sebagai upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan. Pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang sebagian besar karyawan sudah menerima dukungan yang baik dari organisasi, namun masih terdapat beberapa karyawan yang merasa dukungan yang diberikan oleh organisasi masih belum maksimal. Dimana menurut jawaban dari beberapa responden mengatakan bahwa masih terdapat beberapa karyawan yang tidak merasakan kondisi kerja yang nyaman, tidak memperoleh bonus dan kesempatan promosi yang sama. Kondisi ini yang menciptakan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi menjadi rendah.

Dengan demikian dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang harus meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi dengan selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan memperhatikan kondisi kerja karyawan, memberikan bonus, dan kesempatan promosi yang sama kepada seluruh karyawan. Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, maka karyawan akan merasa lebih terikat dengan organisasi dan bekerja dengan lebih optimal, hal ini akan berkontribusi menciptakan kepuasan kerja karyawan, hal ini dikarenakan karyawan merasa perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan responden mengenai hasil penelitian yang menyatakan bahwa Perceived Organizational Support tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dimediasi oleh Employee Engagement pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang yaitu sebagai berikut:

Responden pertama menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang tanpa harus adanya keterikatan karyawan, dimana ketika organisasi memberikan penghargaan (*reward*), promosi jabatan, pelatihan SDM, dan kondisi kerja yang nyaman, serta tersedianya fasilitas kerja yang memadai maka hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karena karyawan merasa bahwa organisasi telah memperhatikan kesejahteraan karyawan. Sehingga karyawan akan bekerja dengan lebih efektif dan efisien karena hak-haknya telah terpenuhi dengan baik. Keterikatan karyawan di dalam penelitian ini berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan dimana ketika karyawan merasa terikat dengan organisasi maka karyawan akan merasa lebih bersemangat dan memiliki mental yang kuat ketika bekerja.

Responden kedua menyatakan bahwa dukungan organisasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dari karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang. Dukungan organisasi seperti kesempatan untuk mempelajari keterampilan baru, pemberian *reward* berupa insentif atau bonus, kondisi lingkungan kerja yang nyaman, promosi jabatan, dan pelatihan SDM untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan. Ketika organisasi memberikan dukungan seperti yang diharapkan oleh karyawan maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat sehingga karyawan dapat bekerja dengan optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Ketika karyawan tidak memperoleh berbagai dukungan organisasi tersebut, maka hal ini akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan yang dilihat dari kurangnya semangat kerja dan dedikasi karyawan terhadap organisasi.

Responden ketiga menyatakan bahwa karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya ketika organisasi menghargai kontribusi karyawan pada perusahaan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan, seperti halnya memberikan insentif atas pencapaian target karyawan, memberikan peluang promosi jabatan kepada karyawan yang berprestasi, memberikan pelatihan-pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Diharapkan organisasi juga dapat memperhatikan kesehatan fisik dan mental karyawan disaat bekerja seperti adanya kondisi lingkungan kerja yang aman dan nyaman, tersedianya fasilitas kerja yang layak untuk membantu kelancaran proses kerja karyawan. Dan sebaliknya, kesejahteraan karyawan yang tidak diperhatikan oleh perusahaan akan mengakibatkan karyawan tidak merasa puas terhadap pekerjaannya. Keterikatan karyawan dalam organisasi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan merasa antusias dan bangga dengan pekerjaannya. Karyawan juga akan bekerja dengan penuh konsentrasi, dan merasa senang ketika bekerja, serta merasa sulit untuk meninggalkan pekerjaannya karena karyawan merasa terikat dengan pekerjaan dan organisasinya.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti terhadap ketiga responden maka diperoleh kesimpulan bahwa persepsi dukungan organisasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan tanpa harus adanya keterikatan karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang. Dimana ketika perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawan ketika bekerja seperti memberikan *reward*, promosi jabatan, pelatihan SDM, terciptanya kondisi kerja yang nyaman, serta tersedianya fasilitas kerja yang memadai, maka hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian mengenai “Pengaruh Leader Member Exchange dan Perceived Organizational Support Terhadap Job Satisfaction Dimediasi Employee Engagement Pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang” adalah sebagai berikut:

1. Leader Member Exchange berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan atasan dan bawahan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang sudah dalam kategori baik, dimana telah adanya rasa saling percaya satu sama lain sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Perceived Organizational Support berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang sudah dalam kategori baik, dimana karyawan merasa bahwa organisasi telah memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan memberikan bonus dan fasilitas kerja yang memadai untuk karyawan sehingga kepuasan kerja karyawan meningkat.

3. Leader Member Exchange berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan atasan dan bawahan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) sudah dalam kategori baik. Dimana adanya rasa saling percaya, rasa hormat dan tanggung jawab antara atasan dan bawahan sehingga dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan performa kerja dan membuat karyawan lebih terikat dalam pekerjaannya sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal untuk pimpinan dan perusahaan.
4. Perceived Organizational Support berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi telah memberikan dukungan kepada karyawannya berupa adanya kesempatan promosi, kompensasi, fasilitas kerja, dan program pelatihan yang dapat membuat karyawan lebih terlibat atau *engage* dengan pekerjaannya, sehingga dapat membuat karyawan mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien di lingkungan kerja.
5. Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang sudah dalam kategori baik. Dimana karyawan Dimana karyawan telah bekerja dengan berkonsentrasi penuh dan bersungguh-sungguh. Karyawan juga merasa bahagia ketika bekerja dan merasa sulit untuk meninggalkan pekerjaannya.

6. Leader Member Exchange berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction yang dimediasi Employee Engagement pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang. Dengan kata lain Employee Engagement berperan sebagai mediator antara Leader Member Exchange terhadap Job Satisfaction. Hal ini berarti apabila hubungan atasan dan bawahan terjalin dengan baik maka dapat membuat karyawan bekerja dengan lebih baik dan produktif sehingga dapat membuat karyawan lebih terlibat dalam pekerjaannya. Dengan meningkatnya faktor keterikatan karyawan pada pekerjaannya akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.
7. Perceived Organizational Support tidak berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction yang dimediasi Employee Engagement pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang. Dengan kata lain Employee Engagement tidak berperan sebagai mediator antara Perceived Organizational Support terhadap Job Satisfaction. Hal ini berarti dukungan organisasi langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan tanpa harus adanya keterikatan karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain:

1. Kepada Pimpinan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang agar:
 - a. Meningkatkan kualitas hubungan atasan dan bawahan dengan komunikasi, saling menghormati dan keterbukaan informasi untuk membangun rasa saling percaya yang akan meningkatkan performa kerja serta membuat karyawan nyaman dalam bekerja sehingga terciptanya lingkungan kerja yang sehat dan produktif.
 - b. Sebagai seorang pimpinan yang baik dapat memberikan dukungan berupa semangat dan arahan maupun bantuan dalam hal penyelesaian tugas karyawan, serta dapat memberikan penghargaan (*reward*) kepada karyawan yang berprestasi.
 - c. Pimpinan dapat memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan memberikan kesempatan promosi, penghargaan (*reward*), pemberian fasilitas, keamanan dalam bekerja, dan kesempatan mendapatkan pelatihan yang akan meningkatkan kontribusi dari karyawan, hal ini akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.
 - d. Pimpinan dapat memperhatikan pembagian tugas dan beban pekerjaan agar sesuai dengan kemampuan dan keterampilan karyawan, sehingga pegawai dapat bekerja dengan baik dan optimal. Pimpinan juga dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar keterampilan baru yang dapat mendukung kinerja karyawan.

- e. Pimpinan dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi dengan cara memperhatikan kesejahteraan karyawan. Dengan memperhatikan kesehatan fisik dan mental karyawan ketika bekerja, memberikan apresiasi terhadap hasil kerja karyawan, memberikan reward atas prestasi kerja karyawan, memberikan bonus, dan kesempatan promosi yang sama kepada karyawan.
 - f. Pimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memberikan hak-hak karyawan dengan baik, seperti gaji, bonus, serta memperhatikan kondisi lingkungan kerja baik fisik dan non fisik sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih nyaman.
2. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti dapat meneliti variabel lain tidak hanya *leader member exchange* dan *perceived organizational support* saja. Peneliti dapat menambahkan variabel lain dikarenakan banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi faktor yang dapat lebih diperhatikan bagi peneliti-peneliti selanjutnya untuk lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian selanjutnya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian tersebut, antara lain:

1. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui angket terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya, hal ini terjadi karena adanya perbedaan pemikiran dan pemahaman tiap responden, juga faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam angket dan keterbatasan waktu responden dalam pengisian angket.
2. Objek penelitian hanya difokuskan kepada pegawai tetap PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang yang berjumlah 67 orang, dimana masih adanya petugas terminal petikemas perawang yang bertugas dilapangan yang tidak masuk dalam sampel penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah, & Budiyono, H. (2004). *Pengantar Manajemen*. Graha Ilmu.
- Andriani, R., Disman, Ahman, E., & Santoso, B. (2021). *Conditional Process Pada Manajemen SDM: Perspektif Polychronicity, Kepuasan Kerja, Engagement Karyawan, Lingkungan Kerja, dan Turnover Intention*. Gracias Logis Kreatif.
- Anggi, I., & Prasetio, A. P. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Brantas Abipraya Surabaya. *E-Proceeding of Management*, 8(6), 8006–8021.
- Aprillia, F., & Mukti, A. H. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Perceived Organization Support (POS) Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Ilmiah Bisnis, Pasar Modal, Dan UMKM*, 1(1), 19–26.
- Aswin, A. E., & Rahyuda, A. G. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(5), 2729–2755.
- Atthohiri, N. A., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Work Life Balance Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1092–1100.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 2(3), 309–328. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Dai, K., & Qin, X. (2016). Perceived Organizational Support and Employee Engagement: Based on the Research of Organizational Identification and Organizational Justice. *Open Journal of Social Sciences*, 4(12), 46–57. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4236/jss.2016.412005>
- Dewi, R. S. (2015). Peranan Perceived Organizational Support Terhadap Kepuasan Kerja. *ECOPSY*, 2(3). <https://doi.org/10.20527/ecopsy.v2i3.1925>
- Edwar, R. C., & Sulastri. (2020). Pengaruh leader member exchange terhadap organizational citizenship behavior dengan employee engagement sebagai pemediasi. *Jurnal Kajian Manajemen Dan Wirausaha*, 2(3), 117–126. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24036/jkmw02100300>
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321–330. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.321>

- Fairnandha, M. M. (2021). PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, JOB DEMANDS, DAN JOB SATISFACTION TERHADAP WORK ENGAGEMENT. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3).
- Febriansyah, H., & Ginting, H. (2020). *Tujuh Dimensi Employee Engagement* (Cetakan 1). Prenada Media Group.
- Finney, M. I. (2010). *ENGAGEMENT: Cara Pintar Membuat Karyawan Mencurahkan Kemampuan Terbaik untuk Perusahaan*. PPM Manajemen.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate*. Universitas Diponegoro.
- Gupta, A. (2009). *Leader Member Exchange, Leadership Development Practical Management*. <http://practical-management.com/Leadership-Development/Leader-Member-Exchange.html>
- Gutama, G., Hermanto, M. C., Kaihatu, T. S., & Kartika, E. W. (2015). Analisa Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Perceived Organizational Support Sebagai Variabel Mediasi di Restoran De Boliva Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 3(1), 256–268.
- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Center for Academic Publishing Service.
- Harahap, R. N. A. H., & Amalia, S. (2017). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(1), 62–72.
- Hasibuan, M. S. . (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hewitt, A. (2015). Aon's Hewitt Model of Employee Engagement. *Aon Inc*, 1–9. <https://www.asia.aonhumancapital.com/document-files/thought-leadership/people-and-performance/model-of-employee-engagement.pdf>
- Hutahayan, B. (2020). *Kepemimpinan, Teori dan Praktik*. CV Budi Utama.
- Juliandi, A., Irfan, Manurung, S., & Satriawan, B. (2018). *Mengolah Data Penelitian Bisnis dengan SPSS* (R. Franita (ed.)). Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Kartika, D., & Suharnomo. (2016). Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Bahari Inn Tegal). *Diponegoro Journal Of Management*, 5(2), 1–14.
- Kristanti, S. E., Purnamasari, M., & Widjaja, D. C. (2015). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja dan Turn Over Intention Di Swiss-Belinn Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 3(1), 141–152.

- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. ANDI.
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived Organizational Support and Job Satisfaction: A Moderated Mediation Model of Proactive Personality and Psychological Empowerment. *Future Business Journal*, 6(1), 1–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Wiley-Blackwell.
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Marbun, H. S., & Jufrizen. (2022). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Dukungan Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(1), 262–278. <https://doi.org/https://doi.org/10.36778/jesyva.v5i1.617>
- Mufarrihah, J. L., Yuniardi, M. S., & Syakarofath, N. A. (2020). Peran Perceived Organizational Support Terhadap Work Engagement Karyawan. *Gadjah Mada Journal of Psychology*, 6(2), 151–164. <https://doi.org/10.22146/gamajop.56396>
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) Dengan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement). *Jurnal Psikologi*, 14(1), 40–51. <https://doi.org/https://doi.org/10.14710/jpu.14.1.40-51>
- Muryati, Suci, R. P., Hermawati, A., Purwanto, A., Mas'ud, M. H., Mas, N., Survival, Sopanah, Kuncoro, T., Meilane, A. N., Hartawan, D., Putro, H. R., Isnawati, L., Sintyasari, O. D., & Riyanto. (2022). *PERILAKU ORGANISASI Analisis Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai*. CV. Literasi Nusantara Abadi.
- Mustika, S. I., & Rahardjo, K. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement dan Organizational Citizenship Behaviour (Studi pada Staf Medis Rumah Sakit Lavalette Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 47(1), 9–15.
- 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*, 9(2), 617–636. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i02.p11>

- Nuraini. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan ke). Yayasan Aini Syam.
- Paramarta, W. A., & Darmayanti, N. P. K. (2020). Employee Engagement dan Stress Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention di Aman Villas Nusa Dua-Bali. *Jurnal Widya Manajemen*, 2(1), 60–79. <https://doi.org/https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v2i1>
- Pella, D. A. (2020). *Manajemen Kepuasan dan Keterikatan Pegawai*. AIDA Infini Maksima.
- Pradusuara, F., Indarto, I., & Santoso, D. (2017). PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL OF SUPPORT, LEADERMEMBER EXCHANGE, DAN STRES KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN GENERASI Y DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 10(1), 63–84.
- Pramastuti, Y. I., & Widodo, P. B. (2015). Leader Member Exchange (LMX) dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bagian Produksi PT Dua Kelinci Pati. *EMPATI*, 4(4), 245–249. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/empati/article/view/14350>
- Pusparini, A. C. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange dan Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 38–50.
- Rachman, L., & Dewanto, A. (2016). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Perawat (Studi pada Rumah Sakit Wawa Husada Kepanjen Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, 14(2), 322–333. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18202/jam23026332.14.2.14>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2008). Perceived Organizational Support; A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Rivai, V., & Sagala, E. D. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Manajemen* (Edisi 13). Erlangga.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

- Saraswati, K. D. H., & Lie, D. (2020). *Keterikatan Kerja - Faktor Penyebab & Dampak Pentingnya bagi Dunia Industri & Organisasi* (E. Risanto (ed.)). Andi.
- Sarianti, R., Fitria, Y., & Nazara, E. V. (2018). Identifikasi Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kepuasan Kerja dengan Work Engagement sebagai Variabel Pemeditasi. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 7(1), 24–32. <https://doi.org/https://doi.org/10.2403/jkmb.10881900>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept* (A. B. Bakker & M. P. Leiter (eds.); Work engag). Psychology Press.
- Simamora, H. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.
- Simarmata, H. M. P., Hidayatulloh, A. N., Revida, E., Hasibuan, A., Komariyah, I., Kuswandi, S., Hutabarat, M. L. P., Purba, S., Firdaus, E., Tjiptadi, D. D., Tjahjana, D., Gandasari, D., & Sudarmanto, E. (2021). *Organisasi : Manajemen dan Kepemimpinan* (R. Watrianthos (ed.)). Yayasan Kita Menulis.
- Sinambela, L. P., & Sinambela, S. (2019). *Manajemen Kinerja Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja* (1st ed.). Rajawali Press.
- Siregar, D. A. A., & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh Dukungan Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Awak Kapal Tunda Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Aman Bahari Kuala Tanjung. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(1), 215–228. <https://doi.org/https://doi.org/10.36778/jesy.v5i1.620>
- Sudaryo, Y., Aribowo, A., & (Efi), N. A. S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Andi.
- Sugiyono, P. D. (2017). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi dan R&D)*. CV. Alfabeta.
- Sulaiman, S., & Razali, R. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Aceh Syariah Cabang Bireuen Dengan Komitmen Organisasi dan Perceived Organizational Support Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Syariah, Akuntansi Dan Perbankan (JESKaPe)*, 2(2), 59–82. <https://ejurnal.iainlhokseumawe.ac.id/index.php/jeskape/article/view/371>
- Sulistiono, D., Hermawan, A., & Sukmawati, A. (2019). The Effect of Empowerment and Employee Engagement on Job Satisfaction, Organizational Commitment and It's Impact on Performance of PTPN V. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 16(3), 142–152. <https://doi.org/DOI:http://dx.doi.org/10.17358/jma.16.3.142>

- Sulistiyawati, U. S., & Sufriadi, D. (2020). Perceived Organization Support Towards Employee Engagement and The Impact of Employee Job Satisfaction. *International Journal of Social Science and Business*, 4(4), d Organization Support Towards Employee E.
- Susetyo, D. P. B. (2021). *Dinamika Kelompok - Pendekatan Psikologi Sosial*. Universitas Katolik Soegijapranata.
- Tanjung, R. H. A., & Sulastri. (2020). The Influence of Leader-Member Exchange on Job Satisfaction, Work Motivation, and Organizational Commitment to Mental Hospital Employees Prof. HB. Saanin Padang. *Proceedings of the 5th Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA-5 2020)*, 152, 897–905. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.2991/aebmr.k.201126.098>
- Thomas, G. F., Zolin, R., & Hartman, J. L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effects on employee involvement. *Journal of Business Communication*, 287–310.
- Timotius, K. H. (2016). *Kepemimpinan dan Kepengikutan: Teori & Perkembangannya*. Andi.
- Umam, K. (2018). *Perilaku Organisasi (Ketiga)*. Pustaka Setia.
- Usman, H. (2019). *Kepemimpinan Efektif: Teori, Penelitian, & Praktik* (B. S. Fatmawati (ed.)). Bumi Aksara.
- Wahab, F. K., Umaroh, S. K., Mariskha, S. E., & Purwaningrum, E. K. (2018). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement Pada Karyawan. *Jurnal Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda*, 6(1), 162–172.
- Wibawa, N. H., & Soedarsono, D. K. (2016). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention pada PT Finnet Indonesia. *E-Proceeding of Management*, 3(2), 1484–1491.
- Xiu, L., Dauner, K. N., & McIntosh, C. R. (2019). The impact of organizational support for employees' health on organizational commitment, intent to remain and job performance. *Evidence-Based HRM*, 7(3), 281–299. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EBHRM-10-2018-0062>
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). *KOMITMEN ORGANISASI: Definisi, Dipengaruhi dan Mempengaruhi*. CV Nas Media Pustaka.

Lampiran 1: Kuesioner**KUESIONER PENELITIAN**

Kepada Yth,
Bapak/Ibu Pegawai
PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang
Di
Pekanbaru

Dengan hormat,

Bersama ini saya sampaikan kuesioner kepada Bapak/Ibu untuk kebutuhan data penelitian yang sedang saya lakukan dalam rangka penulisan tesis saya yang berjudul **“PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP JOB SATISFACTION DIMEDIASI OLEH EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PT PELABUHAN INDONESIA (PERSERO) TPK PERAWANG”** sebagai salah satu syarat penyelesaian pendidikan pada Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.

Sehubungan dengan maksud tersebut, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini. Jawaban yang diberikan merupakan sumbangan yang sangat berharga bagi hasil penelitian ini.

Kerahasiaan jawaban akan dijaga dengan baik. Oleh sebab itu, Bapak/Ibu tidak perlu ragu-ragu memberikan jawaban yang sesungguhnya. Atas kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner saya ucapkan banyak terima kasih.

Hormat Saya,

Nina Annisa

PETUNJUK PENGISIAN:

1. Mohon untuk memberikan tanda (√) pada jawaban yang Bapak/Ibu anggap benar.
2. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
3. Mohon memberikan jawaban yang sebenar-benarnya.
4. Ada lima alternatif jawaban, yaitu:
 - 1) Sangat Setuju (SS) = 5
 - 2) Setuju (S) = 4
 - 3) Kurang Setuju (KS) = 3
 - 4) Tidak Setuju (TS) = 2
 - 5) Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

IDENTITAS RESPONDEN

Isilah kolom di bawah ini dengan memberikan tanda check list (√) pada kolom jawaban yang tersedia sesuai dengan identitas Anda.

- 1) Nama:
- 2) Jenis Kelamin: ()Laki-Laki ()Perempuan
- 3) Usia: ()<30 Tahun ()30-40 Tahun ()>40 Tahun
- 4) Pendidikan: ()SMA ()D3 ()S1 ()S2
- 5) Status Pernikahan: ()Menikah ()Belum Menikah

1. Variabel Kepuasan Kerja (Y)

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
	a. Pekerjaan Itu Sendiri					
1.	Saya merasa puas dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan minat saya					
2.	Saya merasa puas dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan keahlian saya					
3.	Saya merasa puas karena pekerjaan yang saya lakukan sangat menarik					
	b. Upah					
4.	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima karena sudah sesuai dengan beban kerja					

5.	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima karena cukup untuk memenuhi kebutuhan saya					
6.	Saya merasa puas atas bonus yang diberikan oleh perusahaan					
	c. Promosi					
7.	Saya merasa puas dengan kesempatan promosi yang diberikan oleh perusahaan					
8.	Saya merasa puas karena perusahaan memprioritaskan promosi jabatan dengan melihat kemahiran karyawan					
9.	Saya merasa puas karena saya memiliki peluang yang sama dengan yang lain untuk meraih posisi yang lebih baik					
	d. Pengawasan					
10.	Saya merasa puas dengan arahan yang diberikan oleh atasan					
11.	Saya merasa puas karena atasan bersedia menolong saya dalam bekerja					
12.	Saya merasa puas karena atasan memuji saya apabila saya mencapai hasil yang baik					
	e. Rekan Kerja					
13.	Saya merasa puas karena rekan kerja saya bersahabat					
14.	Saya merasa puas karena rekan kerja saya bersedia membantu disaat saya kesulitan dalam bekerja					
15.	Saya merasa puas karena rekan kerja saya dapat diajak bekerja sama dengan baik					
	f. Kondisi Kerja					
16.	Saya merasa puas dengan kondisi ruang kerja yang ditempati					
17.	Saya merasa puas dengan fasilitas kerja yang ada di kantor					
18.	Saya merasa puas dengan kondisi lingkungan kerja di kantor					

2. Variabel Leader Member Exchange (Hubungan Atasan Bawahan) (X1)

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
	a. Saling Percaya (<i>Trust</i>)					
1.	Atasan saya mendelegasikan beberapa pekerjaannya kepada saya					
2.	Atasan saya percaya bahwa saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik					
3.	Atasan saya memberikan kepercayaan kepada saya untuk mengambil keputusan					
	b. <i>Respect</i>					
4.	Saya menghargai segala keputusan yang telah ditetapkan oleh atasan saya					
5.	Saya menghormati kompetensi atasan saya dalam pekerjaannya					
	c. Afeksi					
6.	Atasan saya memiliki kemampuan untuk cepat akrab dengan bawahannya					
7.	Atasan saya mampu mencairkan suasana ditempat kerja					
8.	Atasan saya memberikan respon yang baik kepada bawahannya					
	d. Dukungan					
9.	Atasan saya selalu mendorong bawahannya untuk dapat mencapai target kerja yang telah ditentukan					
10.	Atasan saya memberikan masukan yang baik kepada bawahannya					
11.	Atasan saya memotivasi bawahannya untuk selalu meningkatkan keterampilan kerja					
	e. Kesetiaan					
12.	Atasan saya akan membela saya jika ada yang “menyerang” saya					
13.	Atasan saya membela saya dari pihak lain jika saya berbuat kesalahan dan mengakuinya					

3. Variabel Perceived Organizational Support (Persepsi Dukungan Organisasi) (X2)

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
	a. Penghargaan					
1.	Organisasi memberikan apresiasi terhadap semangat kerja karyawan					
2.	Organisasi memberikan reward atas prestasi kerja karyawan					
3.	Organisasi memberikan insentif atas pencapaian target karyawan					
	b. Pengembangan					
4.	Organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mempelajari keterampilan baru					
5.	Organisasi memberikan peluang untuk promosi jabatan kepada pegawai yang mempunyai kinerja yang baik					
6.	Organisasi memberikan pelatihan sdm untuk meningkatkan kualitas karyawan					
	c. Kondisi Kerja					
7.	Organisasi berusaha untuk membuat kondisi kerja yang nyaman					
8.	Organisasi memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan					
9.	Organisasi menciptakan lingkungan kerja yang produktif					
	d. Kesejahteraan Karyawan					
10.	Organisasi memperhatikan kesehatan fisik dan mental karyawan saat bekerja					
11.	Organisasi menyediakan fasilitas kerja yang memadai untuk membantu kelancaran proses kerja					
12.	Organisasi memberikan bonus sebagai bentuk kesejahteraan karyawan					

4. Variabel Employee Engagement (Keterikatan Karyawan) (Z)

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
	a. Vigor (Semangat)					
1.	Saya merasa penuh dengan energi ketika berada ditempat kerja					
2.	Saya merasa sangat kuat dan bertenaga mengerjakan pekerjaan saya					
3.	Saya dapat terus bekerja dalam waktu yang lama pada suatu waktu					
4.	Saya memiliki ketahanan mental yang kuat ketika bekerja					
5.	Saya selalu tekun bekerja bahkan disaat sesuatu tidak berjalan dengan baik					
	b. Dedication (Dedikasi)					
6.	Pekerjaan yang saya lakukan sarat dengan makna dan tujuan					
7.	Saya antusias dengan pekerjaan saya					
8.	Pekerjaan saya menginspirasi saya					
9.	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan					
	c. Absorption (Penyerapan)					
10.	Saya berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaan saya					
11.	Saya merasa senang saat saya bekerja dengan tekun					
12.	Saya sulit untuk meninggalkan pekerjaan saya					

Statistics

		Gender	Usia	Pendidikan	Status
N	Valid	67	67	67	67
	Missing	0	0	0	0

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	61	91.0	91.0	91.0
	Perempuan	6	9.0	9.0	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30 Tahun	13	19.4	19.4	19.4
	30-40 Tahun	30	44.8	44.8	64.2
	>40 Tahun	24	35.8	35.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	13	19.4	19.4	19.4
	D3	17	25.4	25.4	44.8
	S1	36	53.7	53.7	98.5
	S2	1	1.5	1.5	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Status Pernikahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menikah	56	83.6	83.6	83.6
	Belum Menikah	11	16.4	16.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13
N	Valid	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	4	6.0	6.0	6.0
	Setuju	44	65.7	65.7	71.6
	Sangat Setuju	19	28.4	28.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	11	16.4	16.4	16.4
	Setuju	34	50.7	50.7	67.2
	Sangat Setuju	22	32.8	32.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	4.5	4.5	4.5
	Kurang Setuju	13	19.4	19.4	23.9
	Setuju	43	64.2	64.2	88.1
	Sangat Setuju	8	11.9	11.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	6.0	6.0	6.0
	Kurang Setuju	8	11.9	11.9	17.9
	Setuju	46	68.7	68.7	86.6
	Sangat Setuju	9	13.4	13.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	7.5	7.5	7.5
	Kurang Setuju	4	6.0	6.0	13.4
	Setuju	44	65.7	65.7	79.1
	Sangat Setuju	14	20.9	20.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	4.5	4.5	4.5
	Kurang Setuju	4	6.0	6.0	10.4
	Setuju	46	68.7	68.7	79.1
	Sangat Setuju	14	20.9	20.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	3.0	3.0	3.0
	Kurang Setuju	2	3.0	3.0	6.0
	Setuju	50	74.6	74.6	80.6
	Sangat Setuju	13	19.4	19.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	5	7.5	7.5	7.5
	Setuju	47	70.1	70.1	77.6
	Sangat Setuju	15	22.4	22.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	4.5	4.5	4.5
	Kurang Setuju	3	4.5	4.5	9.0
	Setuju	43	64.2	64.2	73.1
	Sangat Setuju	18	26.9	26.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	4.5	4.5	4.5
	Kurang Setuju	3	4.5	4.5	9.0
	Setuju	43	64.2	64.2	73.1
	Sangat Setuju	18	26.9	26.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	6.0	6.0	6.0
	Kurang Setuju	10	14.9	14.9	20.9
	Setuju	36	53.7	53.7	74.6
	Sangat Setuju	17	25.4	25.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X1.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	3.0	3.0	3.0
	Kurang Setuju	12	17.9	17.9	20.9
	Setuju	41	61.2	61.2	82.1
	Sangat Setuju	12	17.9	17.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X1.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	3.0	3.0	3.0
	Tidak Setuju	1	1.5	1.5	4.5
	Kurang Setuju	11	16.4	16.4	20.9
	Setuju	37	55.2	55.2	76.1
	Sangat Setuju	16	23.9	23.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Statistics

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12
N	Valid	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	4.5	4.5	4.5
	Kurang Setuju	2	3.0	3.0	7.5
	Setuju	7	10.4	10.4	17.9
	Sangat Setuju	55	82.1	82.1	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	3.0	3.0	3.0
	Kurang Setuju	6	9.0	9.0	11.9
	Setuju	7	10.4	10.4	22.4
	Sangat Setuju	52	77.6	77.6	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Kurang Setuju	2	3.0	3.0	4.5
	Setuju	9	13.4	13.4	17.9
	Sangat Setuju	55	82.1	82.1	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	3	4.5	4.5	4.5
	Setuju	11	16.4	16.4	20.9
	Sangat Setuju	53	79.1	79.1	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	19	28.4	28.4	28.4
	Sangat Setuju	48	71.6	71.6	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Setuju	10	14.9	14.9	16.4
	Sangat Setuju	56	83.6	83.6	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	2	3.0	3.0	3.0
	Setuju	9	13.4	13.4	16.4
	Sangat Setuju	56	83.6	83.6	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Setuju	6	9.0	9.0	10.4
	Sangat Setuju	60	89.6	89.6	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	8	11.9	11.9	11.9
	Setuju	14	20.9	20.9	32.8
	Sangat Setuju	45	67.2	67.2	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Kurang Setuju	8	11.9	11.9	13.4
	Setuju	10	14.9	14.9	28.4
	Sangat Setuju	48	71.6	71.6	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	7	10.4	10.4	10.4
	Setuju	10	14.9	14.9	25.4
	Sangat Setuju	50	74.6	74.6	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

X2.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	3.0	3.0	3.0
	Tidak Setuju	2	3.0	3.0	6.0
	Kurang Setuju	2	3.0	3.0	9.0
	Setuju	8	11.9	11.9	20.9
	Sangat Setuju	53	79.1	79.1	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Statistics

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12
N	Valid	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Setuju	36	53.7	53.7	55.2
	Sangat Setuju	30	44.8	44.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Setuju	35	52.2	52.2	53.7
	Sangat Setuju	31	46.3	46.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	3.0	3.0	3.0
	Setuju	44	65.7	65.7	68.7
	Sangat Setuju	21	31.3	31.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	3.0	3.0	3.0
	Kurang Setuju	2	3.0	3.0	6.0
	Setuju	36	53.7	53.7	59.7
	Sangat Setuju	27	40.3	40.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Kurang Setuju	2	3.0	3.0	4.5
	Setuju	35	52.2	52.2	56.7
	Sangat Setuju	29	43.3	43.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Z6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	6	9.0	9.0	9.0
	Setuju	31	46.3	46.3	55.2
	Sangat Setuju	30	44.8	44.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Z7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	31	46.3	46.3	46.3
	Sangat Setuju	36	53.7	53.7	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Z8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Setuju	30	44.8	44.8	46.3
	Sangat Setuju	36	53.7	53.7	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Z9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	2	3.0	3.0	3.0
	Setuju	30	44.8	44.8	47.8
	Sangat Setuju	35	52.2	52.2	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Z10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Kurang Setuju	8	11.9	11.9	13.4
	Setuju	32	47.8	47.8	61.2
	Sangat Setuju	26	38.8	38.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Z11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	4.5	4.5	4.5
	Kurang Setuju	6	9.0	9.0	13.4
	Setuju	32	47.8	47.8	61.2
	Sangat Setuju	26	38.8	38.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Z12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Tidak Setuju	7	10.4	10.4	11.9
	Kurang Setuju	2	3.0	3.0	14.9
	Setuju	36	53.7	53.7	68.7
	Sangat Setuju	21	31.3	31.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Statistics

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18
N	Valid	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	4.5	4.5	4.5
	Kurang Setuju	2	3.0	3.0	7.5
	Setuju	37	55.2	55.2	62.7
	Sangat Setuju	25	37.3	37.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	4.5	4.5	4.5
	Kurang Setuju	3	4.5	4.5	9.0
	Setuju	35	52.2	52.2	61.2
	Sangat Setuju	26	38.8	38.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	3.0	3.0	3.0
	Kurang Setuju	18	26.9	26.9	29.9
	Setuju	37	55.2	55.2	85.1
	Sangat Setuju	10	14.9	14.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	4.5	4.5	4.5
	Kurang Setuju	19	28.4	28.4	32.8
	Setuju	37	55.2	55.2	88.1
	Sangat Setuju	8	11.9	11.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	11.9	11.9	11.9
	Kurang Setuju	11	16.4	16.4	28.4
	Setuju	40	59.7	59.7	88.1
	Sangat Setuju	8	11.9	11.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	9	13.4	13.4	13.4
	Kurang Setuju	9	13.4	13.4	26.9
	Setuju	38	56.7	56.7	83.6
	Sangat Setuju	11	16.4	16.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	6	9.0	9.0	9.0
	Kurang Setuju	15	22.4	22.4	31.3
	Setuju	26	38.8	38.8	70.1
	Sangat Setuju	20	29.9	29.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	7	10.4	10.4	10.4
	Kurang Setuju	18	26.9	26.9	37.3
	Setuju	22	32.8	32.8	70.1
	Sangat Setuju	20	29.9	29.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	14	20.9	20.9	20.9
	Kurang Setuju	11	16.4	16.4	37.3
	Setuju	23	34.3	34.3	71.6
	Sangat Setuju	19	28.4	28.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	12	17.9	17.9	17.9
	Kurang Setuju	12	17.9	17.9	35.8
	Setuju	25	37.3	37.3	73.1
	Sangat Setuju	18	26.9	26.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	7.5	7.5	7.5
	Kurang Setuju	21	31.3	31.3	38.8
	Setuju	33	49.3	49.3	88.1
	Sangat Setuju	8	11.9	11.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	4.5	4.5	4.5
	Kurang Setuju	22	32.8	32.8	37.3
	Setuju	34	50.7	50.7	88.1
	Sangat Setuju	8	11.9	11.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	11	16.4	16.4	16.4
	Tidak Setuju	10	14.9	14.9	31.3
	Kurang Setuju	4	6.0	6.0	37.3
	Setuju	21	31.3	31.3	68.7
	Sangat Setuju	21	31.3	31.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	6.0	6.0	6.0
	Tidak Setuju	17	25.4	25.4	31.3
	Kurang Setuju	12	17.9	17.9	49.3
	Setuju	20	29.9	29.9	79.1
	Sangat Setuju	14	20.9	20.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	3.0	3.0	3.0
	Tidak Setuju	15	22.4	22.4	25.4
	Kurang Setuju	17	25.4	25.4	50.7
	Setuju	19	28.4	28.4	79.1
	Sangat Setuju	14	20.9	20.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	11.9	11.9	11.9
	Kurang Setuju	15	22.4	22.4	34.3
	Setuju	27	40.3	40.3	74.6
	Sangat Setuju	17	25.4	25.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	3.0	3.0	3.0
	Tidak Setuju	12	17.9	17.9	20.9
	Kurang Setuju	15	22.4	22.4	43.3
	Setuju	28	41.8	41.8	85.1
	Sangat Setuju	10	14.9	14.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Y18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.5	1.5	1.5
	Tidak Setuju	9	13.4	13.4	14.9
	Kurang Setuju	18	26.9	26.9	41.8
	Setuju	29	43.3	43.3	85.1
	Sangat Setuju	10	14.9	14.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Hasil Tabulasi Angket *Leader Member Exchange* (X1)

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13
5	4	4	3	3	2	2	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	4	3	3	3	2	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4
4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	2	3	3
5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4
3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	3	2	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4

4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
3	3	2	2	4	4	5	5	5	5	4	2	4
5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5
4	3	3	3	2	2	2	3	2	4	2	3	1
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	2	2	2	3	3	3	2	4	2	3	1
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	2	4	4

5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5
5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	4	3	4	5	4	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	4	5	4	4	4	5	3	3	3	3
2	3	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4
2	2	4	4	4	4	5	5	3	3	3	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5
5	3	4	4	4	5	5	5	3	5	3	5

Hasil Tabulasi Angket Kepuasan Kerja (Y)

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18
4	4	4	3	3	4	2	2	3	4	3	3	2	1	2	4	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	2	2	3	3	4	4	4	3	2	2	4	2	3	2
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4
5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	3	3	4	4	3
4	4	3	3	4	4	4	3	5	4	3	3	4	5	5	4	4	5
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	2	3	4	1	3
4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	1	2	3	2	2	4
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	3	3	3
3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	1	2	3	3	1	2
5	4	4	4	2	2	3	4	2	3	3	3	5	5	4	2	2	4
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4	3	2	2	3	3	1	2	3	4	2	2
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4
5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5
5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	1	1	2	3	2	2
4	4	4	4	3	4	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	1
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	1	3	2	2
4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4	4	2	2	1	2	4	3
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	3	5	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5
4	5	4	3	2	2	2	3	3	3	4	4	5	4	3	2	4	4
4	5	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	5	4	2	3	3	3
4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3	3	5	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5
4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	2	2	3	3	2	4	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4

4	4	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3
2	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	2	1	3	4	3	4
5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	3	5	4	4
4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	2	1	2	2	4	2	2
5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3
4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4
4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	2	2	2	4	3	3
4	4	3	4	3	2	2	3	3	3	4	4	1	2	2	2	4	4
5	3	3	4	2	3	3	4	3	2	3	3	5	3	4	3	3	3
5	5	5	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3
5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4
2	4	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	4	4	3	3	2	3
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	3	2	3	4
4	4	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3
4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	3	3	1	3	2	3	3	3
4	4	4	2	3	4	4	2	2	3	3	3	2	1	3	4	3	3