

**Pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Studi pada Personil Sub Bagian Umum Akademi Kepolisian Semarang**

**Wahyu Teguh Prasetyo, Endang Tjahjaningsih**

Universitas STIKUBANK Semarang

wahyuteguh0051@mhs.unisbank.ac.id, naning@edu.unisbank.ac.id

**ABSTRACT**

*The aim of the research is to analyze the influence of leader member exchange and job characteristics on performance mediated by job satisfaction in the General Subdivision Personnel of the Semarang Police Academy. The population used in this research was personnel serving in the General Sub-Section of the Semarang Police Academy, totaling 140 people. The sampling method in this research used a census. The data analysis technique uses regression using the SPSS program and the Sobel test. The results of this research can be concluded that LMX has a positive and significant effect on job satisfaction. Job characteristics have a positive and significant effect on satisfaction. LMX has no effect on personnel performance. Job characteristics have a positive and significant effect on performance. Satisfaction has a positive and significant effect on performance. Based on the results of the Sobel test, it is proven that job satisfaction mediates the influence of LMX on performance. Likewise, job satisfaction mediates the influence of job characteristics on performance.*

**Keywords:** *leader member exchange, job characteristic, satisfaction, performance*

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh *leader member exchange* dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja dengan dimediasi oleh kepuasan kerja pada Personil Sub Bagian Umum Akademi Kepolisian Semarang. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Personil yang bertugas di Sub Bagian Umum Akademi Kepolisian Semarang yang berjumlah 140 orang. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sensus. Teknik analisis data menggunakan regresi dengan menggunakan program SPSS dan uji Sobel Test. Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan. LMX tidak berpengaruh terhadap kinerja personil. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil uji Sobel Test terbukti bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh LMX terhadap kinerja. Demikian pula kepuasan kerja memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja.

**Kata Kunci:** *leader member exchange, karakteristik pekerjaan, kepuasan, kinerja*

**PENDAHULUAN**

Kinerja memegang peranan penting bagi sebuah organisasi. Rivai (2009) mengatakan bahwa perusahaan yang ingin berumur panjang dan *sustainable*, harus menempatkan SDM yang andal sebagai *Human capital*. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa pentingnya peranan SDM dalam mewujudkan perusahaan

yang dapat bertahan lama dalam menghasilkan profit yang terus meningkat dan berkelanjutan. Kinerja berarti seberapa baik seorang karyawan mampu memenuhi persyaratan kerja yang ada. Institusi Polri sebagai suatu organisasi pada hakikatnya merupakan kumpulan dari berbagai macam tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) Polri yang terkait satu dengan lain hingga menjadi satu kesatuan yang utuh. Mekanisme tupoksi tersebut mempengaruhi dan membentuk terciptanya iklim organisasi yang dirasakan oleh organisasi tersebut. Setiap anggota Polri mempunyai perbedaan dalam menangkap iklim organisasi, yang mungkin dirasakan dapat memberi semangat dalam bekerja, atau justru sebaliknya sebagai suatu tekanan, yang dapat membuat perilaku anggota tidak sejalan dengan iklim organisasi yang diharapkan.

Perilaku-perilaku yang berkaitan dengan sumber daya manusia akan menjadi bahasan yang cukup penting bagi organisasi dalam menjalankan kegiatannya. Adanya visi dan misi dalam suatu organisasi diharapkan mampu menjadi tolak ukur bagi anggota Polri dalam bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing. Selain itu kinerja dari sebuah Institusi sangat tergantung pada sumber daya manusia yang ada. Kinerja organisasi tergantung pada kinerja individu. Organisasi terdiri dari sekelompok individu yang mempunyai karakteristik berbeda antar anggota organisasi tersebut. AKPOL dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi tersebut sangat kompleks dan membutuhkan personil yang memiliki kinerja yang optimal sehingga mampu untuk melaksanakan fungsi-fungsi pelayanan dan ketertiban dan keamanan dalam masyarakat dengan sebaik-baiknya. Fenomena yang terjadi pada AKPOL antara lain program kinerja yang masih belum optimal. Peneliti melakukan pra-survei pada objek penelitian untuk mengetahui fenomena yang terjadi terkait kinerja personil yang terampil sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Pra-Survei Kinerja Personil**

Pertanyaan	Rata-Rata
Pekerjaan saya memiliki target yang jelas	4.714
Saya selalu berusaha untuk mencapai hasil kerja yang optimal	4.786
Saya dapat mengelola konflik di tempat kerja dengan baik	4.714
Saya selalu mencari cara untuk meningkatkan kinerja saya.	4.786
Saya mendapatkan penilaian kinerja secara teratur dari atasan	4.571
Pekerjaan saya mendorong saya untuk menjadi lebih kreatif.	4.607
Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu.	4.750
Saya merasa hasil kerja saya sesuai dengan harapan	4.750
Beban kerja saya sesuai dengan kemampuan saya	4.536
Saya selalu berusaha meminimalkan kesalahan dalam pekerjaan saya.	4.786

Sumber: Pra-Survei 16-20 Mei 2024

Hasil di atas dihasilkan oleh 28 personil sebagai responden dengan karakteristik usia dalam interval 19 hingga 27 tahun. Usia mayoritas 20 tahun sebanyak 8 responden. Lama bertugas mayoritas kurang dari 1 tahun sebanyak 20 responden. Jenis kelamin paling banyak Pria yakni 23 responden. Hasil dapat dilihat

bahwa kinerja personil memiliki rata-rata yang cukup tinggi di berbagai aspek, dengan nilai tertinggi pada pernyataan "Saya selalu berusaha untuk mencapai hasil kerja yang optimal" dan "Saya selalu berusaha meminimalkan kesalahan dalam pekerjaan saya" yang sama-sama memiliki rata-rata 4.786. Pernyataan lain seperti "Saya selalu mencari cara untuk meningkatkan kinerja saya" dan "Saya merasa hasil kerja saya sesuai dengan harapan" juga menunjukkan hasil yang tinggi, masing-masing dengan rata-rata 4.786 dan 4.750.

Pernyataan "Saya mendapatkan penilaian kinerja secara teratur dari atasan" memiliki rata-rata 4.571, menunjukkan bahwa mayoritas personil merasa mendapatkan *feedback* yang cukup dari atasan mereka. Selain itu, "Saya merasa hasil kerja saya sesuai dengan harapan" dengan rata-rata 4.750 menunjukkan bahwa personil merasa bahwa kinerja mereka sesuai dengan ekspektasi yang diberikan. "Beban kerja saya sesuai dengan kemampuan saya" dengan rata-rata 4.536 dan "Saya dapat mengelola konflik di tempat kerja dengan baik" dengan rata-rata 4.714 menunjukkan bahwa personil merasa mampu mengelola beban kerja dan konflik di tempat kerja dengan baik. Pernyataan "Pekerjaan saya mendorong saya untuk menjadi lebih kreatif" dengan rata-rata 4.607 dan "Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu" dengan rata-rata 4.750 menunjukkan bahwa lingkungan kerja mendukung kreativitas dan penyelesaian tugas yang efektif.

Berdasarkan hasil pra-survei, dapat disimpulkan bahwa interaksi antara pemimpin dan anggota (LMX) serta karakteristik pekerjaan yang jelas dan mendukung berperan penting dalam meningkatkan kinerja personil. Selain itu, kepuasan kerja memediasi hubungan ini, yang menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Penelitian mendatang dapat lebih mendalam menggali hubungan antara LMX, karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja, dan kinerja untuk mendapatkan wawasan yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di Kantor SUBBAG UMUM Akademi Kepolisian (Akp) Semarang.

Penelitian Adriani, Alhadar dan Sabuhari (2023), Ariefiana dan Soliha (2021), Handayani dan Soliha (2020) menunjukkan LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Pusparini (2018) menunjukkan bahwa LMX tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian Adriani, Alhadar dan Sabuhari (2023), Sa'adah dan Rijanti (2022), Handayani dan Soliha (2020), Herlambang (2017) menunjukkan LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan Pusparini (2018) menunjukkan bahwa LMX tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian Kristiyanti dan Rijanti (2022), Ariefiana dan Soliha (2021), Arini dan Soliha (2017), Narottama dan Surya (2015), Candra, Mulyanto, Nugroho (2014) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Aminin dan Rijanti (2022); Bedagama dan Tjahjaningsih (2021) serta Purwanto dan Soliha (2017), Narottama dan Surya (2015) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja. Namun penelitian lain yang dilakukan oleh Isrorina dan Setyowati (2009), Candra, Mulyanto, Nugroho (2014) memberikan hasil yang berbeda. Hasil

dari penelitian mereka menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian Adriani, Alhadar dan Sabuhari (2023), Handayani dan Soliha (2020) Narottama dan Surya (2015) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun berbeda dengan penelitian Pusparini (2018), Candra, Mulyanto, Nugroho (2014) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian Adriani, Alhadar dan Sabuhari (2023), Handayani dan Soliha (2020) menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dimediasi kepuasan kerja. Sedangkan Pusparini (2018) menunjukkan hasil yang berbeda bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh LMX terhadap kinerja. Penelitian Narottama dan Surya (2015) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

## **METODE PENELITIAN**

Adapun jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah : data Primer. Data primer adalah data yang berasal langsung dari objek penelitian, yaitu berupa kuesioner yang diberikan secara langsung kepada responden. Data yang diambil langsung diperoleh dari pengisian kuesioner. Populasi merupakan kumpulan individu atau objek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau objek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Sugiyono, 2019:126). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Kantor SUBBAG UMUM AKPOL sejumlah 140 personil.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Uji Instrumen**

#### **Uji Validitas**

Berdasarkan hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai KMO dari masing-masing variabel penelitian lebih besar dari 0,50 yang berarti sampel yang dibutuhkan telah terpenuhi. Selain itu nilai komponen matriks dari masing-masing indikator sudah menunjukkan lebih besar dari 0,4 sehingga seluruh indikator dapat dikatakan valid dan layak untuk digunakan sebagai instrumen dalam penelitian. Seluruh indikator dinyatakan valid kecuali indikator X1.1.

#### **Uji Reliabilitas**

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dengan menggunakan Cronbach's Alpha menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai di atas 0,7 yang merupakan standar minimal untuk dianggap reliabel. Variabel Leader Member Exchange memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,810, variabel Karakteristik Pekerjaan sebesar 0,896, variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,947, dan variabel Kinerja sebesar 0,905. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan untuk

mengukur masing-masing variabel adalah konsisten dan dapat diandalkan, sehingga dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut.

### **Uji Model**

#### **Uji F**

Hasil pengujian persamaan 1 menunjukkan nilai F sebesar 483.136 dengan tingkat signifikansi (Sig.) sebesar 0.000. Karena nilai signifikansi ini jauh lebih kecil dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut dinyatakan fit atau diartikan bahwa LMX dan karakteristik pekerjaan berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan pengujian Persamaan 2, yang menguji pengaruh Kepuasan Kerja, Leader Member Exchange dan Karakteristik Pekerjaan terhadap variabel dependen Kinerja Personil diperoleh hasil sebagai berikut: Nilai F sebesar 93.085 dan Nilai Signifikansi (Sig.) sebesar 0.000

Karena nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0.000 jauh lebih kecil dari 0.05, dapat disimpulkan bahwa model regresi fit atau Kepuasan Kerja, Leader Member Exchange, dan Karakteristik Pekerjaan secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Personil di Akademi Kepolisian Semarang. Dengan kata lain, variasi dalam kinerja personil dapat dijelaskan secara signifikan oleh kombinasi ketiga variabel independen tersebut dalam model ini.

#### **Koefisien Determinasi**

Berdasarkan hasil uji Persamaan 1, berikut adalah hasil uji koefisien determinasi menggunakan Adjusted R Square: Nilai Adjusted R Square adalah 0.874. Ini berarti bahwa 87.4% variasi dalam variabel dependen Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel independen Karakteristik Pekerjaan dan Leader Member Exchange dalam model regresi ini. Sisanya, yaitu 12.6%, dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model ini. Nilai Adjusted R Square yang tinggi menunjukkan bahwa model ini memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menjelaskan pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen.

Berdasarkan hasil uji Persamaan 2, berikut adalah hasil uji koefisien determinasi menggunakan Adjusted R Square Nilai Adjusted R Square adalah 0.863. Ini berarti bahwa 86.3% variasi dalam variabel dependen Kinerja Personil dapat dijelaskan oleh variabel independen Kepuasan Kerja, Leader Member Exchange, dan Karakteristik Pekerjaan dalam model regresi ini. Sisanya, yaitu 13.7%, dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model ini. Nilai Adjusted R Square yang tinggi ini menunjukkan bahwa model regresi memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menjelaskan pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen kinerja personil.

## Uji Hipotesis

### Uji Hipotesis 1: Leader Member Exchange terhadap kepuasan kerja.

Nilai *Sig.*  $0.000 < 0.05$  dan nilai Beta sebesar 0.300. Ini menunjukkan bahwa pengaruh LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hipotesis 1 diterima.

### Uji Hipotesis 2: Karakteristik Pekerjaan terhadap kepuasan kerja.

Nilai *Sig.*  $0.000 < 0.05$  dan nilai Beta sebesar 0.669. Ini menunjukkan bahwa Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hipotesis 2 diterima.

**Uji Hipotesis 3: Leader Member Exchange (LMX) terhadap kinerja personil.** Nilai *Sig.*  $0.328 > 0.05$  dan nilai Beta  $-0.063$ . Ini menunjukkan bahwa LMX tidak berpengaruh terhadap Kinerja Personil. Hipotesis 3 ditolak.

### Uji Hipotesis 4: Karakteristik Pekerjaan terhadap kinerja personil.

Nilai *Sig.*  $0.000 < 0.05$  dan nilai Beta 0.417. Ini juga menunjukkan bahwa Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil. Hipotesis 4 diterima.

### Uji Hipotesis 5: Kepuasan Kerja terhadap kinerja personil.

Nilai *Sig.*  $0.000 < 0.05$  dan nilai Beta sebesar 0.588. Ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil. Hipotesis 5 diterima.

Dari hasil di atas, dapat disimpulkan bahwa baik Leader Member Exchange (LMX) maupun Karakteristik Pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Karakteristik Pekerjaan memiliki pengaruh yang lebih besar (dengan koefisien 0.641) dibandingkan dengan LMX (dengan koefisien 0.277). Ini menunjukkan bahwa, meskipun LMX penting, Karakteristik Pekerjaan mungkin lebih berpengaruh dalam menentukan kepuasan kerja di antara responden dalam penelitian ini.

Leader Member Exchange (LMX) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Personil. Karakteristik Pekerjaan, dan Kepuasan Kerja, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terbesar (koefisien B sebesar 0.588) dibandingkan dengan Karakteristik Pekerjaan, menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja karyawan dapat berdampak besar pada peningkatan kinerja mereka. Ini mengindikasikan pentingnya organisasi dalam memastikan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka dan karakteristik pekerjaan mendukung peningkatan kinerja personil.

Untuk menguji pengaruh mediasi (*intervening*) dari variabel Kepuasan Kerja dalam hubungan antara Leader Member Exchange (LMX) dan Kinerja Personil, serta antara Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Personil, kita dapat menggunakan Sobel Test.

Hasil Uji Sobel Test sebagai berikut:

### Uji Mediasi 1: Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh LMX terhadap Kinerja

Hasil Uji Sobel Test:

INDIRECT EFFECT And SIGNIFICANCE USING NORMAL DISTRIBUTION

	Value	s.e.	LL 95 CI	UL 95 CI	Z	Sig(two)
Effect	.8362	.0745	.6903	.9822	11.2317	.0000

Hasil menunjukkan sig 0.000 kurang dari 0.05 sehingga terbukti bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh LMX terhadap kinerja

### **Uji Mediasi 2: Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja**

Hasil Uji Sobel Test

INDIRECT EFFECT And SIGNIFICANCE USING NORMAL DISTRIBUTION

	Value	s.e.	LL 95 CI	UL 95 CI	Z	Sig(two)
Effect	.5116	.0774	.3599	.6633	6.6104	.0000

Hasil menunjukkan sig 0.000 kurang dari 0.05 sehingga terbukti bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja

### **Pembahasan**

#### **Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kepuasan Kerja Personil**

Hasil penelitian membuktikan bahwa Leader Member Exchange memiliki pengaruh yang kuat dengan arah positif pada kepuasan kerja personil Akpol. LMX berakar pada Social Exchange Theory, yang menyatakan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan dibangun berdasarkan prinsip timbal balik. Ketika seorang pemimpin memperlakukan anggota timnya dengan adil, memberikan dukungan, dan mengakui kontribusi mereka, bawahan merasa dihargai dan diakui. Ini meningkatkan perasaan mereka terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja secara keseluruhan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Dalam konteks LMX, kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim sangat memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki hubungan kerja yang baik dengan pemimpin mereka cenderung merasa lebih dihargai, memiliki akses yang lebih baik terhadap sumber daya, dan lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan perasaan puas dengan pekerjaan mereka.

Keadilan distributif, prosedural, dan interaksional adalah komponen penting dari teori keadilan organisasional. Dalam hubungan LMX yang tinggi, pemimpin cenderung memberikan keadilan dalam penugasan pekerjaan, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan berkomunikasi dengan transparansi. Ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil, mereka cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka.

Kepemimpinan transformasional sering dikaitkan dengan LMX yang tinggi, di mana pemimpin berusaha menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai potensi penuh mereka. Ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi, yang secara langsung meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional mungkin kurang efektif dalam membangun LMX yang

positif karena cenderung fokus pada transaksi dan imbalan material daripada pengembangan hubungan interpersonal.

Dalam hierarki kebutuhan Maslow, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri berada pada tingkat atas. LMX yang positif membantu memenuhi kebutuhan ini dengan memberikan pengakuan, peluang pengembangan, dan rasa keterlibatan yang tinggi. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, karyawan cenderung merasakan kepuasan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya Adriani, Alhadar dan Sabuhari (2023, Ariefiana dan Soliha (2021), Handayani dan Soliha (2020) menunjukkan LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin bagus LMX dalam organisasi maka kepuasan kerja semakin meningkat.

### **Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Personil**

Hasil penelitian membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan mampu memberikan dampak yang positif pada kepuasan kerja personil Akpol. Ketika pekerjaan menuntut berbagai keterampilan yang berbeda, personil merasa lebih tertantang dan terlibat. Hal ini mengurangi kebosanan dan meningkatkan rasa pencapaian. Personil yang merasa mampu memanfaatkan berbagai kemampuan mereka dalam pekerjaan cenderung lebih puas.

Variasi keterampilan meningkatkan *experienced meaningfulness* dari pekerjaan. Pekerjaan yang melibatkan berbagai keterampilan cenderung lebih bermakna dan memuaskan bagi personil. Ketika karyawan dapat melihat pekerjaan mereka dari awal hingga akhir dan memahami kontribusi mereka terhadap hasil akhir, mereka merasa lebih bertanggung jawab dan puas. Identifikasi tugas yang tinggi meningkatkan makna kerja karena personil merasa terlibat dalam keseluruhan proses, yang meningkatkan kepuasan kerja.

Pekerjaan yang memiliki dampak signifikan terhadap orang lain atau organisasi membuat karyawan merasa pekerjaannya penting. Ini meningkatkan perasaan bahwa mereka melakukan sesuatu yang berharga. Otonomi dalam pekerjaan memberikan karyawan kebebasan untuk menentukan bagaimana dan kapan mereka menyelesaikan pekerjaan mereka. Ini menciptakan rasa tanggung jawab dan kepuasan yang lebih besar karena karyawan merasa dipercaya dan memiliki kontrol atas pekerjaan mereka.

Karakteristik pekerjaan yang baik, seperti variasi keterampilan, identifikasi tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik yang efektif, secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja personil. Teori manajemen sumber daya manusia, khususnya Job Characteristics Model (JCM) oleh Hackman dan Oldham (1980), menjelaskan bagaimana dimensi-dimensi pekerjaan ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan. Dengan menciptakan pekerjaan yang bermakna, memberikan otonomi, dan menyediakan umpan balik yang jelas, organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja personil, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja personil. Hasil ini didukung oleh penelitian terdahulu Kristiyanti dan Rijanti (2022), Ariefiana dan Soliha (2021), Arini dan Soliha (2017), Narottama dan Surya (2015), Candra, Mulyanto, Nugroho (2014) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan

kerja. Semakin jelas karakteristik pekerjaan maka kepuasan kerja semakin meningkat.

### **Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kinerja Personil**

Hasil penelitian menunjukkan Leader Member Exchange tidak berpengaruh terhadap kinerja personil. Hal ini sesuai dengan penelitian Pusparini (2018) menunjukkan bahwa LMX tidak berpengaruh terhadap kinerja.

### **Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Personil**

Pada penelitian ini membuktikan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja personil. Ketika pekerjaan menuntut berbagai keterampilan, personil merasa lebih tertantang dan termotivasi untuk menunjukkan kemampuan terbaik mereka. Variasi keterampilan dalam pekerjaan mencegah kebosanan dan memungkinkan karyawan untuk menerapkan beragam kemampuan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kinerja.

Menurut Job Characteristics Model (JCM) oleh Hackman dan Oldham, variasi keterampilan adalah salah satu dimensi kunci yang meningkatkan *experienced meaningfulness* dari pekerjaan, yang mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih besar terhadap kinerja. Ketika karyawan dapat melihat pekerjaan mereka dari awal hingga akhir, mereka merasa lebih terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil kerja. Hal ini mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik dan memastikan bahwa tugas diselesaikan dengan baik, yang meningkatkan kinerja.

Pekerjaan yang memiliki dampak signifikan terhadap organisasi atau masyarakat membuat karyawan merasa pekerjaannya penting dan berharga. Ketika karyawan merasa bahwa apa yang mereka lakukan memiliki dampak nyata, mereka lebih termotivasi untuk bekerja keras dan meningkatkan kinerja mereka. Karakteristik pekerjaan yang baik, seperti variasi keterampilan, identifikasi tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik yang efektif, tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga memiliki dampak positif langsung pada kinerja karyawan. Teori manajemen sumber daya manusia, khususnya Job Characteristics Model (JCM) oleh Hackman dan Oldham, menjelaskan bagaimana elemen-elemen pekerjaan ini menciptakan kondisi yang memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih efisien, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung melalui karakteristik pekerjaan yang baik, organisasi dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan bisnis dengan lebih efektif.

Hasil penelitian ini didukung oleh riset sebelumnya Aminin dan Rijanti (2022); Bedagama dan Tjahjaningsih (2021) serta Purwanto dan Soliha (2017), Narottama dan Surya (2015) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Personil**

Hasil penelitian membuktikan adanya korelasi hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja personil. Personil yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih terikat (*engaged*) dengan pekerjaan mereka. Keterikatan ini

mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih antusias, berkontribusi lebih banyak, dan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja meningkatkan komitmen emosional terhadap organisasi, yang memperkuat dorongan untuk bekerja secara efektif dan efisien.

Menurut Employee Engagement Theory, keterikatan karyawan yang tinggi — yang dipicu oleh kepuasan kerja — berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Karyawan yang merasa dihargai dan puas cenderung menunjukkan perilaku kerja yang proaktif dan berorientasi pada hasil. Kepuasan kerja yang tinggi biasanya menunjukkan bahwa kebutuhan dasar dan psikologis karyawan terpenuhi, baik dari segi penghargaan, lingkungan kerja, maupun pengembangan karir. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memuaskan, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai hasil yang lebih baik.

Karyawan yang puas dengan keadilan dalam distribusi penghargaan, kesempatan pengembangan, dan perlakuan dalam organisasi akan merasa lebih adil dan setara. Rasa keadilan ini meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan meningkatkan kinerja mereka. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka memiliki harapan yang lebih tinggi terhadap hasil kerja mereka. Mereka percaya bahwa upaya mereka akan menghasilkan kinerja yang baik dan bahwa kinerja yang baik akan dihargai. Kepuasan kerja meningkatkan keyakinan karyawan bahwa usaha mereka tidak sia-sia, yang mendorong mereka untuk bekerja lebih keras.

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki kesejahteraan psikologis yang lebih baik, seperti tingkat stres yang lebih rendah, keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik, dan rasa kebahagiaan yang lebih tinggi. Kesejahteraan psikologis yang baik memungkinkan karyawan untuk fokus lebih baik dan bekerja lebih efisien, yang meningkatkan kinerja mereka. Menurut *Psychological Well-being Theory*, kesejahteraan psikologis yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja berhubungan erat dengan produktivitas dan kinerja. Karyawan yang merasa baik secara mental cenderung lebih mampu menghadapi tantangan pekerjaan dan lebih produktif.

Kepuasan kerja memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, baik karena penghargaan, pengakuan, lingkungan kerja, atau keadilan yang mereka rasakan, mereka lebih termotivasi, terlibat, dan siap untuk berkontribusi secara maksimal kepada organisasi. Teori-teori manajemen SDM seperti *Employee Engagement Theory*, *Herzberg's Two-Factor Theory*, dan *Expectancy Theory* mendukung hubungan ini, menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu pendorong utama kinerja karyawan yang baik. Dengan memastikan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, organisasi dapat meningkatkan kinerja keseluruhan dan mencapai tujuan bisnis dengan lebih efektif.

### **Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kinerja Personil**

Peran kepuasan kerja berhasil memediasi hubungan Leader Member Exchange terhadap kinerja personil. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas hubungan

antara atasan dan bawahan dapat memengaruhi kinerja personil secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

*Leader-Member Exchange (LMX)* menggambarkan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, di mana hubungan yang positif dan kuat membuat karyawan merasa dihargai, didukung, dan dipahami oleh atasan mereka. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki hubungan yang baik dengan atasan, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini muncul karena karyawan merasa diakui, memiliki otonomi, dan mendapatkan dukungan yang mereka butuhkan untuk mencapai tujuan kerja mereka.

*Social Exchange Theory* menyatakan bahwa hubungan yang kuat dan saling menguntungkan antara atasan dan bawahan mendorong karyawan untuk merasa lebih terikat dan puas dengan pekerjaan mereka. Hubungan ini menghasilkan rasa kepercayaan dan komitmen yang lebih tinggi dari karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dalam kepuasan kerja. Ketika kepuasan kerja karyawan meningkat sebagai hasil dari hubungan LMX yang baik, hal ini tidak hanya mempengaruhi perasaan mereka terhadap pekerjaan tetapi juga memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih efisien. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih besar terhadap tugas dan tujuan organisasi, sehingga mereka lebih mungkin untuk menunjukkan kinerja yang tinggi.

Kepuasan kerja yang tinggi membuat karyawan merasa lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang puas cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi, lebih sedikit absen, dan lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Hal ini mengarah pada peningkatan kinerja karena karyawan merasa terlibat dan termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang penting dalam hubungan antara *Leader-Member Exchange (LMX)* dan *Kinerja Personil*. Hubungan yang kuat dan positif antara atasan dan bawahan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung. Kepuasan kerja yang dihasilkan dari hubungan ini memotivasi karyawan untuk berkontribusi lebih baik dalam pekerjaan mereka, yang tercermin dalam peningkatan kinerja. Hasil ini didukung riset terdahulu Adriani, Alhadar dan Sabuhari (2023), Handayani dan Soliha (2020) menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dimediasi kepuasan kerja.

### **Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Karakteristik Perkerjaan Terhadap Kinerja Personil**

Kepuasan kerja yang berhasil memediasi hubungan antara Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Personil menunjukkan bahwa kualitas pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan dapat memengaruhi kinerja mereka secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Karakteristik pekerjaan mencakup aspek-aspek penting seperti variasi keterampilan, identifikasi tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Ketika pekerjaan dirancang dengan baik dan memenuhi karakteristik-karakteristik ini, karyawan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Misalnya, pekerjaan yang menuntut berbagai keterampilan

memberikan tantangan yang positif, sedangkan otonomi memberikan karyawan kebebasan untuk membuat keputusan, yang keduanya meningkatkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja yang meningkat sebagai hasil dari karakteristik pekerjaan yang baik, pada gilirannya, mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang puas lebih termotivasi, berkomitmen, dan cenderung menunjukkan perilaku kerja yang positif, seperti meningkatkan produktivitas, berkontribusi lebih dalam tim, dan berusaha mencapai hasil kerja yang lebih baik. Herzberg's Two-Factor Theory menyatakan bahwa faktor-faktor motivator seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian mempengaruhi kinerja. Dalam konteks karakteristik pekerjaan, ketika pekerjaan dirancang dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini, karyawan lebih cenderung merasa puas dan termotivasi untuk bekerja lebih keras.

Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka merasa lebih terlibat, lebih sedikit stres, dan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan kerja mereka. Kepuasan kerja menciptakan suasana yang positif di tempat kerja, yang membantu karyawan untuk fokus dan berkontribusi dengan cara yang lebih produktif. Hasilnya adalah peningkatan kinerja, karena karyawan yang puas cenderung bekerja dengan lebih giat, proaktif, dan efisien. *Expectancy Theory* oleh Vroom menyatakan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka akan memiliki ekspektasi bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik dan hasil yang diinginkan, seperti penghargaan atau pengakuan. Kepuasan kerja meningkatkan keyakinan ini, yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik.

Kepuasan kerja memainkan peran penting sebagai mediator dalam hubungan antara *Karakteristik Pekerjaan* dan *Kinerja Personil*. Ketika karakteristik pekerjaan dirancang dengan baik dan memenuhi kebutuhan karyawan, hal ini meningkatkan kepuasan kerja mereka. Kepuasan kerja ini, pada gilirannya, memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih efisien, yang akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Teori-teori manajemen SDM seperti *Job Characteristics Model (JCM)*, *Herzberg's Two-Factor Theory*, dan *Expectancy Theory* mendukung gagasan bahwa desain pekerjaan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang secara tidak langsung meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi harus memperhatikan desain pekerjaan untuk memastikan bahwa karyawan merasa puas, sehingga dapat memaksimalkan kinerja mereka. Hasil penelitian didukung penelitian terdahulu Narottama dan Surya (2015) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan pembahasan sebelumnya maka dapat disusun kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Leader Member Exchange (LMX) berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja Personil. Hubungan yang kuat dan positif antara atasan dan bawahan, yang dicerminkan dalam LMX, meningkatkan kepuasan kerja personil. Karyawan yang merasa didukung, dihargai, dan diakui oleh atasan mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

2. Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja Personil. Desain pekerjaan yang baik, yang mencakup variasi keterampilan, otonomi, identifikasi tugas, signifikansi tugas, dan umpan balik, meningkatkan kepuasan kerja personil. Karyawan yang merasa pekerjaannya menarik dan bermakna cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.
3. Leader Member Exchange (LMX) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Personil.
4. Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Personil. Karakteristik pekerjaan yang mendukung, seperti variasi keterampilan, otonomi, dan umpan balik yang jelas, meningkatkan kinerja personil. Pekerjaan yang dirancang dengan baik memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih efisien dan produktif.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Personil. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja memotivasi karyawan untuk berkontribusi lebih banyak dan bekerja dengan lebih efektif.
6. Kepuasan Kerja berhasil memediasi hubungan antara Leader Member Exchange (LMX) dan Kinerja Personil. Kepuasan kerja memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara LMX dan kinerja personil. Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja personil.
7. Kepuasan Kerja berhasil memediasi hubungan antara Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Personil. Kepuasan kerja juga memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kinerja personil. Desain pekerjaan yang baik meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang kemudian meningkatkan kinerja mereka.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adriani, Adriani; Alhadar, Fadliah M; Sabuhari, Rahmat (2023), "Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Dan Team Member Exchange (TMX) Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening," *Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, Vol. 1 No. 3
- Aminin, Nur dan Rijanti, Tristiana (2022), "Pengaruh karakteristik pekerjaan dan kompetensi terhadap kinerja melalui komitmen organisasional," *Fair Value : Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 4, Special Issue 4
- Ariefiana, Diah dan Soliha, Euis (2021), "LMX (Leader Member Exchange) Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Career Plateau Dengan Mediasi Kepuasan Kerja," *Indicators: Journal of Economics and Business*, Vol.3 No.1
- Arini, Ratih Dwi dan Soliha, Euis (2017), "Kepuasan kerja sebagai pemediasi pengaruh karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap komitmen organisasional," *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol. 5, No. 3

- Bedagama, Fanny Monica H dan Tjahjaningsih, Endang (2021), “Bagaimana Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Employee Engagement terhadap Kinerja,” *Telaah Bisnis*, Vol. 22, No.1
- Candra, Lydia; Mulyanto, Jesica Cindy; Nugroho, Agustinus (2014), “Analisa Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Di Hotel D’sseason Surabaya,” *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*.
- Dessler, Gary, (1992), “Manajemen SDM”, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta : Prenhallindo
- Djastuti, Indi (2010), “The Influence Of Job Characteristics On Job Satisfaction, Organizational Commitment and Managerial Performance,” *Integritas: Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol.3 No. 2
- Durarajen, Amaranarajen, (2004), “Leader Member Exchange and job satisfaction,” *Universiti Sains Malaysia*, pp. 1-34
- Erdogan, Berrin dan Talya N Bauer, (2017), “Leader Member Exchange theory,” *Research Gate*, pp. 1-8
- Furtwengler, Dale. (2002), “Penilaian Kinerja : Menguasai keahlian yang Anda perlukan dalam dalam sepuluh menit,” Yogyakarta : Andi. Gulö, W. 1996 ...
- Ghozali; Imam, (2019), *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*, Penerbit Undip
- Handayani, Upik dan Soliha, Euis (2020), “Kepuasan Kerja Sebagai Pemeditasi Pada Pengaruh Leader Member Exchange Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja,” *Indicators: Journal of Economics and Business*, Vol.2 No.1
- Handoko, T.Hani.(2000), “Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia,” Yogyakarta, BPFE
- Handoko.T.Hani(2001), “Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia,” Edisi II, BPFE Yogyakarta
- Herlambang, Aldhi Lario (2017), “Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media Surabaya,” *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 5 Nomor 1 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya*
- Istijanto, (2006), “Riset Sumber Daya Manusia,” Jakarta: PT. Gramedia Pustaka
- Khalil; Abdul Hamid Al; (2017), “Effects of job characteristic on employee satisfaction in the public radio stations in Syiria,” *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, Vol. 7, No. 9, pp. 294-304
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2014). *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Kristiyanti, Dwi dan Rijanti, Tristiana (2022), “Pengaruh Work Life Balance, Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja, Moderasi Servant

Leadership Di Setda Kabupaten Pekalongan,” JBEE : Journal Business Economics and Entrepreneurship, Vol. 4 No. 1

Luthans, Fred (2006), “Perilaku Organisasi,” Edisi Sepuluh, PT. Andi: Yogyakarta

Mahsun, Mohamad (2006), “Pengukuran Kinerja Sektor Publik,” Cetakan Pertama. Yogyakarta : Penerbit BPFE-Yogyakarta

Malik, Maria; Muhammad Akram Naseem; Muhammad Ishfaq Ahmad; Ramiz Ur Rehman, (2015), “The role of LMX in employees job motivation, satisfaction, empowerment, stress and turnover: cross country analysis,” Research Gate, pp. 1-15

Mangkunegara, Anwar Prabu and Tinton Rumbungan Octorend. (2015). “Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia)”. Universal Journal of Management. Vol. 3. No. 8. Page 318-328. Jakarta, Mercubuana University

Mulyadi (2006), “Akuntansi Manajemen,” Edisi ketiga, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Narottama, I Gde Hendra dan Surya, Ida Bagus Ketut (2015), “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan,” E-Jurnal Manajemen Unud, Vol.4 , No.12

Pabundu Tika, Moh., Haji (2006), “Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja,” Penerbitan, Jakarta : Bumi Aksara

Purwanto, Bambang Heri dan Soliha, Euis (2017), “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasional,” Jurnal Manajemen, Volume XXI, No. 02

Pusparini, Atika Cesia (2018), “Pengaruh Leader Member Exchange dan Empowerment terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja,” Jurnal Ilmu Manajemen

Rivai, V. dan Sagala, E. J, (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT Raja Grafindo.

Sa’adah, Noor dan Rijanti, Tristiana (2022), “The Role of Knowledge Sharing , Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance : An Empirical Study on Public Health Center of Pati 1, Pati 2 and Trangkil in Central Java,” International Journal Of Social And Management Studies (IJOSMAS), Vol. 3 No.1

Simanjuntak (2005), “Manajemen Dan Evaluasi Kinerja,” Jakarta: Fakultas Ekonomi. Universitas Indonesia

Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta.

Uhl-Bien, Marry; Terri A Scandura; George Bear Graen, (2014), “Implication of LMX for dtrategic human resource management system,” Research Gate, pp. 1-50

# *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*

Volume 6 Nomor 12 (2024) 7936 - 7951 P-ISSN 2656-2871 E-ISSN 2656-4351

DOI: 10.47467/alkharaj.v6i12.4627

Wexley dan Yuki (2003), "Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia"