

## HUBUNGAN ANTARA *LEADER MEMBER EXCHANGE* DENGAN SEMANGAT KERJA PADA KARYAWAN PT. APAC INTI CORPORA SEMARANG

Dea Putri Rachmadhani, Dian Ratna Sawitri

Fakultas Psikologi, Universitas Diponegoro,  
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275

deaputries@yahoo.co.id

### Abstrak

Semangat Kerja adalah sikap individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya yang menunjukkan rasa kegairahan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mendorong individu untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif. *Leader Member Exchange* (LMX) adalah kualitas interaksi antara atasan dengan bawahan sehingga tercipta perasaan suka rela pada diri karyawan untuk dapat berkorban bagi perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris hubungan *Leader Member Exchange* dengan Semangat Kerja pada karyawan PT. APAC Inti Corpora Semarang. Subjek pada penelitian berjumlah 98 orang, yang diperoleh dengan teknik *convenience sampling*. Metode penggalan data dengan menggunakan dua skala psikologi: Skala Semangat Kerja (23 aitem valid,  $\alpha = 0,89$ ) dan Skala *Leader Member Exchange* (24 aitem valid,  $\alpha = 0,90$ ). Analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan positif yang signifikan antara *Leader Member Exchange* dengan Semangat Kerja ( $r_{xy} = 0,56$ ;  $p < 0,001$ ). Semakin tinggi *Leader Member Exchange* maka semakin tinggi Semangat Kerja karyawan, dan sebaliknya. Sumbangan efektif *Leader Member Exchange* terhadap Semangat Kerja karyawan sebesar 30,9% dan sisanya sebesar 69,1% dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa LMX berperan penting terhadap Semangat Kerja karyawan

**Kata Kunci :** *leader member exchange*; semangat kerja; karyawan

### Abstract

Morale is individual's attitude towards work and workplace setting that shows excitement in work resulting encourage the individu to work better and more productive. *Leader Member Exchange* (LMX) is the quality of superiors-subordinates interaction thus create a feeling of voluntary on the employee to easily sacrifice for the company. This study aims to test empirically the relationship *Leader Member Exchange* with employee morale of PT. APAC Inti Corpora Semarang. Subjects in the study amounted to 98 people, which is obtained by convenience sampling technique. Data collecting method using two scales psychology: Skala Semangat Kerja (Morale Scale) resulted 23 item are valid,  $\alpha = 0.89$  and Skala *Leader Member Exchange* (*Leader Member Exchange Scale*) showed 24 items are valid,  $\alpha = 0.90$ . The data were analyzed using simple linear regression. The results showed there was a significant positive relationship between the *Leader Member Exchange* to morale ( $r_{xy} = 0.56$ ;  $p < 0.001$ ). The higher the *Leader Member Exchange*, the higher employee morale, and vice versa. *Leader Member Exchange* effective contribution to employee morale by 30.9% and the remaining 69.1% is explained by other factors. The study reinforces previous findings that LMX is vital to employee morale.

**Keywords:** *leader member exchange*; employee morale; employee

### PENDAHULUAN

Semangat kerja pegawai merupakan masalah yang penting dalam usaha kerjasama sekelompok orang dalam mencapai tujuan tertentu. Semangat kerja terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja (Handoko, 2004). Menurut Nitisemito (2002), semangat kerja diidentifikasi dengan melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Hasil penelitian Sari (2006), menunjukkan bahwa semangat kerja memiliki hubungan positif dengan disiplin kerja, yang artinya semakin tinggi semangat kerja maka semakin tinggi pula disiplin kerja karyawan, semakin rendah semangat

kerja karyawan maka semakin rendah disiplin. Menurut Nitisemito (2002), indikasi rendahnya semangat kerja karyawan adalah tingginya absensi karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT Apac Inti Corpora, terjadi absensi karyawan yang meningkat secara terus menerus dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2014. Data absensi karyawan PT Apac Inti Corpora dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.**

Absensi karyawan PT Apac Inti Corpora

| Tahun | Keterangan |      |       | Jumlah |
|-------|------------|------|-------|--------|
|       | Sakit      | Ijin | Alpha |        |
| 2012  | 7029       | 6881 | 2661  | 16571  |
| 2013  | 7204       | 6872 | 2980  | 17056  |
| 2014  | 7491       | 7100 | 3192  | 17783  |

*Sumber: PT. Apac Inti Corpora*

Tabel 1 menunjukkan data absensi selama kurun waktu tiga tahun terakhir. Dari tabel diketahui bahwa secara keseluruhan tingkat absensi cenderung naik. Tingkat absensi tanpa keterangan menunjukkan 2661 untuk tahun 2012 menjadi 2980 di tahun 2013, yang berarti naik 11%, kemudian naik lagi menjadi 3192 untuk tahun 2014, yang berarti ada kenaikan sebesar 7%. Berdasarkan data absensi, nampak bahwa tingkat absensi dari tahun ke tahun semakin meningkat, hal tersebut menunjukkan bahwa ada penurunan semangat kerja oleh karyawan PT. Apac Inti Corpora sehingga akan berdampak pada produktivitas perusahaan. Semangat kerja karyawan PT. Apac Inti Corpora juga ditandai dengan menurunnya jumlah karyawan. PT APAC Inti Corpora memiliki karyawan lebih dari 10.000 karyawan, namun saat ini hanya memiliki 6.500 orang. Sekitar 4.500 karyawan keluar dari perusahaan. Banyaknya karyawan yang keluar dari perusahaan, berpengaruh kuat terhadap kelangsungan PT APAC Inti Corpora, karena karyawan sebagai aktor penggerak utama perusahaan.

Perusahaan PT. Apac Inti Corpora merupakan perusahaan yang memproduksi kain dalam jumlah yang besar untuk diekspor ke 70 negara. Sebagian besar perusahaan menggunakan tenaga mesin untuk memintal benang dan membuat bahan setengah jadi, namun karyawan tetap sebagai aktor penggerak utama perusahaan, oleh karena itu perlu dijaga kualitas hasil kerjanya. Berdasarkan interview dengan karyawan PT. Apac Inti Corpora menyebutkan bahwa karyawan seringkali mengeluhkan bahwa kurang adanya interaksi langsung antara pimpinan (*leader*) dan bawahan. Interaksi yang kurang menyebabkan karyawan tidak bisa menyampaikan keluhan secara langsung kepada atasan tentang hal-hal yang dibutuhkan seperti fasilitas, waktu libur, jaminan sosial, dan upah yang seringkali menjadi keluhan para buruh. Kurangnya interaksi langsung antara atasan dan bawahan menunjukkan bahwa hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan adalah sebatas hubungan profesional, pekerjaan yang bersifat rutinitas tanpa tantangan menimbulkan menurunnya semangat kerja hal ini dilihat dari tingkat absensi karyawan atau pergi meninggalkan ijin atau pesan sebagaimana pernyataan Avolio & Sivasubramaniam (2003), menyebutkan bahwa suatu kepemimpinan adalah sebuah proses yang melibatkan paling sedikit dua individu yang salah satunya mendorong individu yang lain untuk meraih tujuan yang bermakna. Oleh karena itu penting untuk meningkatkan semangat kerja karyawan.

Menurut Zainun (dalam Darmawan, 2007), salah satu faktor yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan adalah hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan terutama antara pimpinan kerja sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para bawahan. Nitisemito (2002), menyebutkan salah satu faktor penyebab menurunnya semangat kerja adalah

kepemimpinan yang ada, yang merupakan faktor non material sebagai sumber ketidakpuasan dimana suasana kerja yang lebih santai dapat mewujudkan hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan sehingga mampu untuk mengurangi ketegangan karena adanya hubungan yang terlalu formal. Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka perumusan dalam penelitian ini adalah apakah ada hubungan antara *Leader Member Exchange* dengan Semangat Kerja pada karyawan di PT. Apac Inti Corpora?. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara *Leader Member Exchange* dengan Semangat Kerja pada karyawan di PT. Apac Inti Corpora.

Semangat Kerja adalah sikap individu atau kelompok terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya yang menunjukkan rasa kegairahan dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong individu untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif serta mendorong individu untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Semangat Kerja diukur berdasarkan dimensi dari Semangat Kerja menurut Carlaw, Deming, dan Friedman (2003), yaitu : bersikap ceria, memiliki inisiatif, berfikir kreatif dan luas, menyenangkan apa yang sedang dilakukan, tertarik dengan pekerjaannya, bertanggung jawab, memiliki kemauan bekerja sama dan berinteraksi dengan atasan. Faktor-faktor yang mempengaruhi Semangat Kerja meliputi: faktor dari dalam dan faktor dari luar individu. Faktor dari dalam meliputi: perasaan kebersamaan, kejelasan tujuan, pengharapan, rasa kerja, kepribadian, kehidupan emosional, ketenangan jiwa, absensi, kepuasan kerja, disiplin. Sedangkan faktor dari luar meliputi: kepemimpinan, lingkungan rumah atau keluarga, lingkungan kerja, *job security*, *opportunities for advancement*, kompensasi, gaji, imbalan, dan hubungan yang harmonis atasan dan bawahan.

*Leader Member Exchange* adalah kualitas interaksi antara atasan dengan bawahan sehingga tercipta perasaan suka rela pada diri karyawan untuk dapat berkorban bagi perusahaan. *Leader Member Exchange* diukur berdasarkan dimensi *Leader Member Exchange* menurut Liden & Maslyn (dalam Dionne, 2000), yang terdiri dari empat dimensi yaitu afeksi, loyalitas, kontribusi, dan penghormatan professional.

## **METODE PENELITIAN**

Sampel pada penelitian ini adalah karyawan yang ada di PT. Apac Inti Corpora berjumlah 98 orang yang berasal dari populasi sebesar 138 orang. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data dengan menggunakan skala yang berjumlah dua skala, yaitu skala *Leader Member Exchange* dan skala Semangat Kerja. Pengungkapan skala *Leader Member Exchange* dan skala Semangat Kerja menggunakan skala likert, yang menyediakan empat alternatif respon, yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS) dan Sangat Tidak Sesuai (STS) dan terdiri dari pernyataan *favorable* (mendukung) dan *unfavorable* (tidak mendukung) terhadap objek sikap. Pemberian skor pada aitem *favorable* adalah SS = 4, S = 3, TS = 2, STS = 1 sedangkan penilaian terhadap aitem *unfavorable* adalah SS = 1, S = 2, TS = 3, STS = 4. Sebelum pengambilan data penelitian, alat ukur terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis yang digunakan untuk uji hipotesis adalah analisis *Regresi Linier* Sederhana dengan bantuan komputer (Ghozali, 2011).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil yang diperoleh dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara LMX dengan semangat kerja para karyawan PT. APAC Inti Corpora Semarang ( $r_{xy} = 0,56$ ;  $p < 0,001$ ). Hubungan tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi LMX maka semakin tinggi semangat kerja karyawan PT. APAC Inti Corpora dan sebaliknya semakin rendah

LMX maka semakin rendah semangat kerja karyawan PT. APAC Inti Corpora. Hasil penelitian ini menjawab hipotesis yang diajukan bahwa ada hubungan positif signifikan antara LMX dengan semangat kerja. Semakin tinggi LMX maka semakin tinggi semangat kerja, demikian pula sebaliknya semakin rendah LMX maka semakin rendah pula semangat kerja karyawan PT. APAC Inti Corpora. Sumbangan efektif LMX terhadap semangat kerja sebesar 30,9%. Jadi semangat kerja pada karyawan PT. APAC Inti Corpora dapat dijelaskan oleh LMX sebesar 30,92% dan sisanya sebesar 69,08% dijelaskan oleh faktor-faktor lain seperti suasana dan iklim kerja, kepuasan karyawan, kepemimpinan, dan kompensasi atau imbalan. LMX semakin tinggi artinya hubungan antara atasan dan bawahan menunjukkan semakin berkualitas. Hubungan atasan bawahan yang semakin berkualitas akan meningkatkan semangat kerja para karyawan PT. APAC Inti Corpora Semarang.

Kualitas hubungan atasan dan bawahan pada dimensi afeksi ditunjukkan dari hasil penelitian ini bahwa menurut karyawan PT. APAC Inti Corpora Semarang, terciptanya kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang menghasilkan usaha sehingga atasan dan bawahan berlomba-lomba berupaya menunjukkan kinerja yang terbaik bagi perusahaan. Menurut Liden dan Maslyn (dalam Dionne, 2000), pengertian LMX pada dimensi afeksi adalah terjadinya suatu hubungan yang saling mempengaruhi antara atasan dan bawahan berdasarkan pada daya tarik interpersonal tidak hanya dari nilai profesional pekerja. Terjadinya suatu hubungan pribadi yang saling bermanfaat (misalnya persahabatan). Pada penelitian ini ditemukan hubungan pribadi yang saling bermanfaat antara atasan dan bawahan adalah atasan dan bawahan berlomba-lomba menunjukkan kinerja yang terbaik dalam melakukan tugas atau pekerjaan. Hubungan atasan bawahan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan PT. APAC Inti Corpora, semakin baik kualitas hubungan antara atasan dan bawahan maka semakin tinggi semangat kerja karyawan. Semangat kerja yang tinggi para karyawan ditunjukkan dari hasil penelitian bahwa karyawan akan yang selalu mencari ide-ide kreatif untuk memperbaiki hasil kerja.

Menurut Zainun (dalam Hasdiabsar, 2011), semangat atau moral kerja seseorang dimunculkan atau ditingkatkan bila seorang karyawan memiliki kedekatan hubungan yang baik dengan atasannya dan persepsi yang baik terhadap organisasinya. Bila para bawahan mempunyai hubungan kedekatan yang baik dengan atasannya, dapat menjamin terciptanya suatu perilaku kerelaan untuk bertindak melebihi kewajiban formal dan akan muncul dengan sendirinya. Hasil penelitian ini ditemukan terciptanya suatu perilaku kerelaan karyawan PT. APAC Inti Corpora untuk bertindak melebihi kewajiban formal yaitu karyawan aktif mencari ide-ide kreatif untuk memperbaiki hasil kerja. Hasil penelitian ini pernah dibuktikan oleh Hasdiabsar (2011), yang menyimpulkan bahwa kualitas hubungan atasan dan bawahan berpengaruh terhadap semangat kerja. Dalam penelitiannya ditemukan bahwa organisasi yang baik adalah organisasi yang dapat meningkatkan dan menjaga semangat kerja karyawannya.

Kualitas hubungan atasan dan bawahan pada dimensi loyalitas ditemukan bahwa menurut karyawan PT. APAC Inti Corpora Semarang, keberhasilan perusahaan sepenuhnya ada di tangan bersama bukan hanya di tangan atasan saja. Menurut Liden dan Maslyn (dalam Dionne, 2000), pengertian LMX pada dimensi loyalitas adalah ekspresi dan ungkapan untuk mendukung penuh terhadap tujuan dan karakter pribadi anggota lainnya dalam hubungan timbal balik pimpinan dan bawahan. Loyalitas melibatkan kesetiaan kepada individu yang umumnya konsisten dari situasi ke situasi.

Hubungan atasan bawahan yang semakin baik berpengaruh terhadap peningkatan semangat kerja karyawan PT. APAC Inti Corpora. Semangat kerja yang tinggi para karyawan ditunjukkan dari hasil penelitian ini bahwa karyawan berangkat kerja dengan hati gembira dan merasa bahagia ketika sedang bekerja. Berscheid, Walster dan Byrne (dalam Hasdiabsar, 2011), menyatakan

bahwa bila orang-orang memiliki ikatan kuat dengan seorang individu, maka di antara orang-orang tersebut akan cenderung berafiliasi. Atasan dan bawahan yang mempunyai kecenderungan berafiliasi tinggi akan menghasilkan hubungan yang hangat. Kebutuhan afiliasi adalah hasrat untuk disukai dan diterima baik oleh orang-orang lain. Afiliasi merupakan keinginan untuk bersatu dengan orang lain tanpa memperdulikan apapun kecuali kebersamaan yang jelas dapat diperoleh. McClelland (dalam As'ad, 2012), mengatakan bahwa kebutuhan afiliasi merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain. Atasan dan bawahan PT. APAC Inti Corpora yang berafiliasi tinggi akan meningkatkan semangat kerja karyawan. Atasan dan bawahan PT. APAC Inti Corpora yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berafiliasi, memiliki kesenangan dari kasih sayang dan cenderung menghindari kekecewaan karena ditolak oleh suatu kelompok sosial, sehingga akan meningkatkan semangat kerja seperti nampak dari hasil penelitian ini bahwa karyawan merasa bahagia ketika bekerja dan karyawan akan senang hati untuk berangkat kerja.

Kualitas hubungan atasan dan bawahan pada dimensi kontribusi ditemukan bahwa menurut karyawan PT. APAC Inti Corpora Semarang, bawahan dan atasan lebih mementingkan terselesaikannya pekerjaan daripada urusan pribadi. Menurut Liden dan Maslyn (dalam Dionne, 2000), pengertian LMX pada dimensi kontribusi adalah persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama (*eksplisit* atau *implisit*). Penting dalam evaluasi orientasi kerja adalah sejauh mana anggota bawahan dari *dyad* (dua orang yang berupa kesatuan yang berinteraksi) menangani tanggung jawab dan menyelesaikan tugas-tugas yang melampaui deskripsi pekerjaan atau kontrak kerja, dan juga sejauh mana atasan memberikan sumber daya dan peluang untuk kegiatan tersebut.

Hubungan atasan bawahan yang semakin berkualitas berpengaruh terhadap peningkatan semangat kerja karyawan PT. APAC Inti Corpora. Semangat kerja yang tinggi para karyawan ditunjukkan dari hasil penelitian ini bahwa karyawan menaruh minat yang tinggi pada setiap pekerjaan yang ditugaskan, melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh agar memperoleh hasil yang baik dan bersedia bekerja sama dengan rekan kerja. Hubungan yang tercipta antara atasan dan bawahan sehingga kedua belah pihak akan lebih mementingkan pekerjaan daripada urusan lain yang tidak penting. Jadi karyawan PT. APAC Inti Corpora yang lebih mementingkan pekerjaan maka akan menaruh minat yang tinggi pada setiap pekerjaan yang ditugaskan, melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan bersedia bekerja sama dengan rekan kerja agar memperoleh hasil yang baik.

Kualitas hubungan atasan dan bawahan pada dimensi penghormatan professional ditemukan bahwa menurut karyawan PT. APAC Inti Corpora Semarang, bawahan dan atasan menyelesaikan pekerjaan dengan teliti. Menurut Liden & Maslyn (dalam Dionne, 2000), pengertian LMX pada dimensi penghormatan professional adalah persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau luar organisasi. Persepsi ini mungkin didasarkan pada data historis mengenai orang tersebut, seperti: pengalaman pribadi dengan individu; komentar yang dibuat orang lain di dalam atau luar organisasi, dan penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang dicapai. Jadi ada kemungkinan, persepsi tentang rasa hormat pada seseorang telah ada sebelum bekerja atau bertemu dengan seseorang tersebut. Kualitas hubungan atasan dan bawahan di PT. APAC Inti Corpora semakin meningkat seperti hasil temuan bahwa bawahan dan atasan menyelesaikan pekerjaan dengan teliti akan meningkatkan semangat kerja karyawan karena atasan dapat dijadikan contoh. Peneliti sudah berusaha untuk dapat mencapai hasil semaksimal mungkin, namun tidak terhindar dari keterbatasan. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah: 1) Jumlah sampel pada penelitian ini sedikit terbatas yakni pada karyawan *back office* saja, bila dibandingkan dengan jumlah keseluruhan karyawan

PT. APAC Inti Corpora yang jumlahnya ribuan orang; 2) waktu yang terbatas sehingga peneliti tidak melakukan penelitian lebih dalam tentang faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi semangat kerja.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara LMX dengan semangat kerja pada karyawan PT. APAC Inti Corpora Semarang dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,56 ( $p = 0,000$ ). Hipotesis yang mengatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara LMX dengan semangat kerja pada karyawan PT. APAC Inti Corpora Semarang terbukti. Hubungan yang positif tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi LMX maka semakin tinggi semangat kerja, demikian pula sebaliknya semakin rendah LMX maka semakin rendah semangat kerja. Sumbangan efektif LMX terhadap semangat kerja sebesar 30,9%. Jadi semangat kerja pada karyawan PT. APAC Inti Corpora Semarang dapat dijelaskan oleh LMX sebesar 30,9% dan sisanya sebesar 69,1% dijelaskan oleh faktor-faktor lain antara lain: suasana dan iklim kerja, kepuasan karyawan, kepemimpinan, dan kompensasi atau imbalan.

Bagi pihak PT. APAC Inti Corpora Semarang, meningkatkan kualitas LMX dengan cara mengadakan program pelatihan yang cocok seperti “*Courageous Followership*”. Pelatihan “*Courageous Followership*” merupakan intervensi yang berisikan materi terkait *self awareness*, *building relationship*, pemberdayaan staf untuk berani dalam menjalin relasi dengan pemimpin, memotivasi diri untuk menjaga relasi timbal balik antara pemimpin dengan staf dan refleksi diri yang dapat meningkatkan maupun mempertahankan kualitas relasi timbal balik antara pemimpin dengan bawahan atau staf. Bagi karyawan PT. APAC Inti Corpora Semarang, diharapkan meningkatkan kualitas hubungan dengan atasan agar tetap semangat dalam bekerja. Bagi peneliti selanjutnya yang berminat untuk melakukan penelitian tentang semangat kerja perlu mempertimbangkan faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap semangat kerja seperti: usia, masa kerja, suasana dan iklim kerja, kepuasan karyawan, kepemimpinan, dan kompensasi atau imbalan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- As'ad S. U. (2012). *Psikologi industri: Seri ilmu sumber daya manusia* (Edisi Revisi.). Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Avolio & Sivasubramaniam. (2003). *Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire*. The Leadership Quarterly, 14(3), 261-295. Doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4.
- Carlaw., Deming., & Friedman. (2003). *Managing and motivating contact center employees*. New York: Mc. Graw Hill Publishing Company.
- Darmawan, D. (2007). *Teori motivasi*. Surabaya: Metromedia Education.
- Dionne, L. (2000). *Leader-member exchange (lmx): Level of negotiating latitude and job satisfaction*. Shippagan: Universite Moncton.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Hasdiabsar, J. (2011). Pengaruh *leader- member exchange* (lmx) dan beban kerja terhadap moral kerja. *Skripsi*. Program Sarjana Universitas Gunadarma Jakarta.

Nitisemito (2002). *Manajemen personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Sari, I A. (2006). Disiplin kerja karyawan ditinjau dari semangat kerja dan sikap karyawan terhadap kedisiplinan pemimpin. *Skripsi*. Program Sarjana Universitas Katolik Soegijapranata Semarang.