

**HUBUNGAN *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX)
DENGAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN
PT. TH INDO PLANTATION**

SKRIPSI

OLEH:

**IVO MASDIKA PUTRA
178600155**



**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2024**

**HUBUNGAN *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX)
DENGAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN
PT. TH INDO PLANTATION**

SKRIPSI

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh
Gelar Sarjana di Fakultas Psikologi
Universitas Medan Area



OLEH:

**IVO MASDIKA PUTRA
178600155**

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2024**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : Hubungan *Leader Member Exchange* (LMX) dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. TH Indo Piantation

Nama : Ivo Masdika Putra

NPM : 178600155

Peminatan : Psikologi

Disetujui Oleh

Komisi Pembimbing



Azhar Azis, S.Psi, MA
Pembimbing



Dr. Sri Kurni, S.Psi, M.Psi, Psikolog
Dekan

Faadhil, S.Psi, M.Psi, Psikolog
Ka. Prodi

Tanggal disetujui : 26 April 2024

HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS

Saya menyatakan bahwa skripsi yang telah saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan ini yang telah saya kutip dari hasil karya orang lain telah saya tuliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, 25 April 2024



Ivo Masdika Putra
178600155

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ivo Masdika Putra
NPM : 178600155
Program Studi : Psikologi
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Skripsi

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul: **Hubungan Leader Member Exchange (LMX) dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. TH Indo Platation**. Berserta perangkat yang ada (jika diperlukan), dengan Hak Bebas Royalti Non-ekklusif Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihkan media/ formatkan, mengelolah dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian Pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan
Pada Tanggal : 25 April 2024
Yang Menyatakan


Ivo Masdika Putra
178600155

ABSTRAK

HUBUNGAN *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX) DENGAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PT. TH INDO PLANTATION

OLEH:

IVO MASDIKA PUTRA
178600155

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *Leader Member Exchange* (LMX) dengan kepuasan kerja pada karyawan PT. TH Indo Plantation. Kepuasan kerja sebagai keadaan emosi baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap situasi pekerjaannya. Semakin besar aspek-aspek dalam pekerjaan tersebut sesuai yang diinginkan dan dibutuhkan individu maka akan semakin tinggi kepuasan kerjanya. Untuk mengukur kepuasan kerja digunakan skala yang disusun berdasarkan aspek-aspek kepuasan kerja menurut Spector (2013) yaitu; (a) gaji, (b) promosi, (c) supervisi, (d) rekan kerja dan (e) pekerjaan itu sendiri. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. TH Indo Plantation yang berjumlah 130 orang karyawan. Sampel penelitian adalah 130 orang karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *total sampling*. *Total sampling* adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan skala *Leader Member Exchange* (LMX) dan skala kepuasan kerja. Berdasarkan hasil perhitungan korelasi *r product moment* dapat diketahui bahwa ada hubungan positif antara *Leader Member Exchange* (LMX) dengan kepuasan kerja dimana $r_{xy} = 0,682$ dengan signifikan $p = 0.000$ $P < 0.05$, artinya hipotesis yang diajukan bahwa semakin tinggi *leader member exchange* maka semakin tinggi kepuasan kerja dinyatakan diterima. Koefisien determinan (r^2) dari hubungan antara variabel bebas X dengan variabel terikat Y adalah sebesar $r^2 = 0,465$. Ini menunjukkan bahwa *leader member exchange* berkontribusi terhadap kepuasan kerja 46,5%.

Kata Kunci: *Leader Member Exchange*; Kepuasan Kerja dan Karyawan

ABSTRACT

THE CORRELATION OF LEADER MEMBER EXCHANGE WITH JOB SATISFACTION ON EMPLOYEES AT PT. TH INDO PLANTATION

BY:

**IVO MASDIKA PUTRA
178600155**

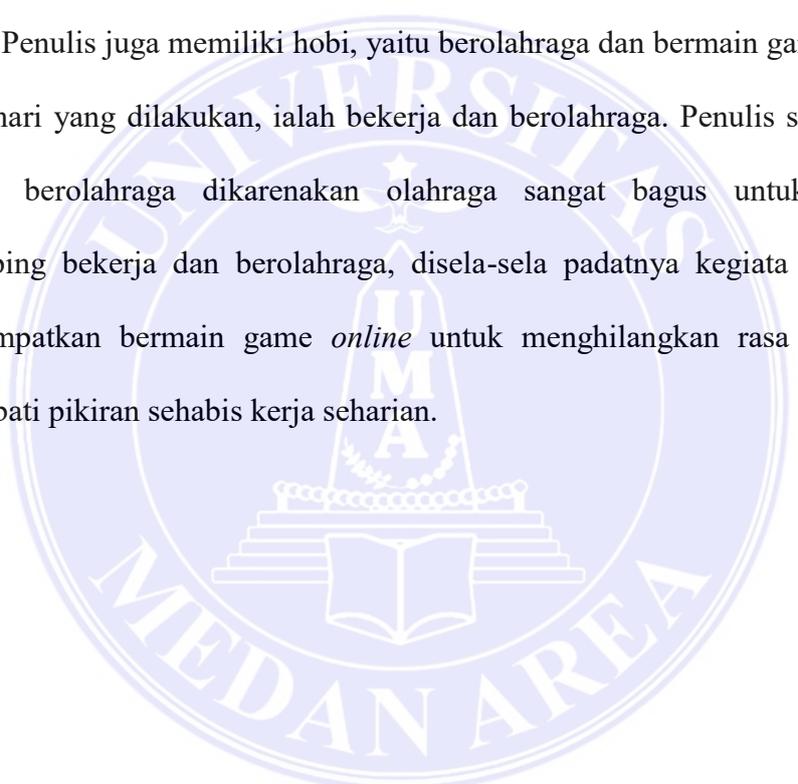
This research aims to determine the correlation between Leader Member Exchange (LMX) and job satisfaction among PT employees. TH Indo Plantation. Job satisfaction is an emotional state that is both pleasant and unpleasant regarding the work situation. The greater the aspects of the job that the individual wants and needs, the higher his job satisfaction will be. To measure job satisfaction, a scale is used based on aspects of job satisfaction according to Spector (2013), namely; (a) salary, (b) promotion, (c) supervision, (d) coworkers and (e) the job itself. The population in this study were all employees at PT. TH Indo Plantation, numbering 130 employees. The research sample was 130 employees. The sampling technique uses total sampling. Total sampling is a sampling technique where the number of samples is the same as the population. The data collection method was carried out using the Leader Member Exchange (LMX) scale and the job satisfaction scale. Based on the results of the r product moment correlation calculation, it can be seen that there is a positive correlation between Leader Member Exchange (LMX) and job satisfaction where $r_{xy} = 0.682$ with a significant $p = 0.000$ $P < 0.05$, meaning the hypothesis proposed is that the higher the leader member exchange, the higher the job satisfaction. declared accepted. The determinant coefficient (r^2) of the relationship between the independent variable X and the dependent variable Y is $r^2 = 0.465$. This shows that the leader member exchange contributes to 46.5% job satisfaction.

Keyword: *Leader Member Exchange; Job Satisfaction and Employee*

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Pekan Baru, pada tanggal 07 Mei 1999 dari ayah Rudi Prawoto dan ibu Umi Kalsum. Penulis merupakan putra ke 4 dari 4 bersaudara. Tahun 2011 penulis lulus dari SD Negeri Batang Kuis, pada tahun 2014 penulis lulus dari SMP Swasta Tunas Karya, tahun 2017 penulis lulus dari SMA Swasta Teladan Medan dan pada tahun 2017 terdaftar sebagai mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.

Penulis juga memiliki hobi, yaitu berolahraga dan bermain game. Kegiatan sehari-hari yang dilakukan, ialah bekerja dan berolahraga. Penulis sangat senang dengan berolahraga dikarenakan olahraga sangat bagus untuk kesehatan. Disamping bekerja dan berolahraga, disela-sela padatnya kegiatan penulis juga menyempatkan bermain game *online* untuk menghilangkan rasa penat untuk mengobati pikiran sehabis kerja seharian.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala karunia-Nya sehingga skripsi ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian ini ialah *Leader Member Exchange dengan Kepuasan Kerja* dengan judul **Hubungan Leader Member Exchange dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT. TH Indo Plantation.**

Terima kasih penulis sampaikan Bapak Azhar Azis, S.Psi, MA selaku pembimbing yang telah banyak memberikan saran, pengarahan serta motivasi sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini. Ungkapan terima kasih juga disampaikan kepada Ayah, Ibu, serta seluruh keluarga atas segala doa dan perhatiannya.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir/skripsi ini masih memiliki kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tugas akhir/skripsi ini. Penulis berharap tugas akhir/skripsi ini dapat bermanfaat baik untuk kalangan pendidikan maupun masyarakat. Akhir kata penulis ucapkan terima kasih.

Medan, 25 April 2024

Ivo Masdika Putra
(178600155)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASIE	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Hipotesis Penelitian	11
1.5 Manfaat Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Kepuasan Kerja	13
2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja	13
2.1.2 Aspek-aspek Kepuasan Kerja	15
2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	16
2.2 Leader Member Exchange (LMX)	20
2.2.1 Pengertian <i>Leader Member Exchange</i> (LMX).....	20
2.2.2 Dimensi-dimensi <i>Leader Member Exchange</i> (LMX)	23
2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi <i>Leader Member Exchange</i> (LMX)	24
2.3 Hubungan Antara Leader Member Exchange (LMX) Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan	26
2.4 Kerangka Konseptual	28
BAB III METODE PENELITIAN.....	29
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	29
3.2 Bahan dan Alat Penelitian	29
3.3 Metodologi Penelitian	29
3.4 Populasi dan Sampel	31
3.5 Prosedur Kerja	32
3.5.1 Persiapan Penelitian	32
3.5.2 Pelaksanaan Penelitian	35
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	37
4.1 Hasil Penelitian.....	37
4.2 Pembahasan	44

BAB V SIMPULAN DAN SARAN	47
5.1 Simpulan.....	47
5.2 Saran.....	47
DAFTAR PUSTAKA	49
LAMPIRAN.....	53



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 <i>Blueprint</i> Skala Kepuasan Kerja	34
Tabel 3.2 <i>Blueprint</i> Skala <i>Leader Member Exchange</i> (LMX).....	35
Tabel 4.1 Distribusi Aitem Skala Kepuasan Kerja Setelah Uji Coba	37
Tabel 4.2 Distribusi Aitem Skala <i>Leader Member Exchange</i> Setelah Uji Coba ..	38
Tabel 4.3 Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran	39
Tabel 4.4 Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Linieritas	41
Tabel 4.5 Hasil Analisis Uji Hipotesis Korelasi	42
Tabel 4.6 Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Empirik.....	44



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	28
Gambar 4.1 Kurva Normal <i>Leader Member Exchange</i>	42
Gambar 4.2 Kurva Normal Kepuasan Kerja	43



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Skala Penelitian	54
Lampiran 2. Data Penelitian.....	60
Lampiran 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	73
Lampiran 4. Hasil Uji Asumsi	79
Lampiran 5. Surat Penelitian.....	84



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era Globalisasi membawa dampak pada perubahan-perubahan yang pesat pada kondisi perekonomian secara keseluruhan, maka dari itu timbul lah suatu tuntutan yang harus dipenuhi oleh setiap perusahaan. Salah satunya, perusahaan harus dapat dengan cepat menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Perubahan tidak hanya pada bagian eksternal namun juga pada bagian internal perusahaan. Perubahan eksternal juga harus diikuti oleh perubahan internal perusahaan, salah satunya adalah karyawan (Carolina, 2009).

Dalam menghadapi era global, sumber daya manusia memiliki andil besar dalam menentukan kemajuan suatu organisasi. Manajemen kepegawaian menjadi sangat penting bagi organisasi dalam rangka mengelola, mengatur dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi. Hal ini berlaku baik bagi organisasi swasta maupun pemerintahan. Bagi organisasi pemerintah, manajemen kepegawaian yang efektif dan efisien, diharapkan dapat mewujudkan pelayanan terhadap masyarakat secara tepat, cepat, dan profesional. Sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu bagian yang paling penting di dalam suatu organisasi atau instansi, selain itu sumber daya manusia sangat dibutuhkan sebagai faktor penggerak terhadap komponen-komponen lainnya yang terdapat di dalam suatu organisasi, tanpa peran sumber daya manusia kegiatan organisasi atau instansi tidak dapat terlaksana secara terpadu dan serasi. Dalam dunia kerja, setiap organisasi atau instansi mempunyai aturan dan kebijakan yang berbeda untuk mengatur sumber

daya manusia yang ada. Hal tersebut memunculkan tantangan baru dan kesempatan bagi organisasi publik dan bisnis untuk dapat memahami dan membuat konsep pengelolaan organisasi yang efektif dan efisien melalui manajemen sumber daya manusia. Untuk mendapatkan hasil dari pengelolaan sumber daya manusia yang diharapkan, perusahaan juga perlu memperhatikan aspek kepuasan kerja (Gusriani 2018).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai emosi atau perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap hasil penilaian suatu pekerjaan dan pengalaman kerja. Anda dapat menggambarkan bagaimana perasaan anda tentang pekerjaan dan apa yang anda pikir tentang pekerjaan itu (Colquitt, et.al. 2015). Kepuasan kerja dapat dinyatakan sebagai suatu sikap positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari pekerjaan terhadap kondisi dan situasi kerja termasuk masalah upah, kondisi social, kondisi fisik dan kondisi psikologis (Anoraga, 2009).

Kepuasan kerja sangatlah penting bagi perusahaan untuk mendapatkan dan memelihara karyawan dengan kualitas baik. Kepuasan kerja pun dapat menurunkan tingkat absensi, meningkatkan semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, meningkatkan loyalitas serta mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan terutama bagi karyawan ahli/professional yang peranannya sangat besar dalam pengendalian perusahaan.

Robbins dan Judge (2015) mengemukakan bahwa suatu perusahaan dapat dikatakan produktif apabila dalam mencapai tujuan perusahaan dilakukan dengan cara mengubah masukan menjadi hasil dengan biaya serendah mungkin. Apabila perusahaan berhasil dalam mencapai target pangsa pasarnya perusahaan dapat

dikatakan efektif. Tujuan perusahaan yang dapat terpenuhi akan menimbulkan kepuasan bagi perusahaan maupun karyawan yang bekerja di dalamnya. Karyawan yang merasa puas akan lebih produktif dibanding karyawan yang tidak puas.

Telah banyak *survey* yang dilakukan oleh sejumlah lembaga terkait kepuasan kerja. Salah satunya disampaikan oleh Nurhayati (2007) bahwa di tahun 2004, 68% pegawai di Indonesia merasa puas, namun hanya 23% diantaranya yang merasa puas dengan atasannya. Jika merujuk pada hasil *poling* atau *survey* tersebut, maka peranan hubungan atasan dengan bawahan tampak masih menjadi masalah dalam konteks kepuasan kerja.

Dalam penelitian ini terfokus pada salah satu perusahaan besar yang telah maju dan berkembang khususnya dalam bidang pengelolaan minyak kelapa sawit mentah yaitu PT. TH Indo Plantation. PT. TH Indo Plantation merupakan Cabang dari Perusahaan AMS dan sudah berdiri sejak tahun 1998 yang beroperasi dan berkedudukan di Kecamatan Pelangiran Kabupaten Indragiri Hilir, Riau. Dimana dalam usahanya dilakukan secara berkesinambungan dan menghasilkan kelapa sawit yang berkualitas. Dengan paradigma seluruh manajemen dan karyawan PT. TH Indo Plantation dalam mewujudkan perusahaan yang sehat, tumbuh dan berkembang menjadi perusahaan yang terpercaya, menghasilkan kelapa sawit yang berkualitas dan menciptakan perekonomian yang sehat (<http://www.thindoplantation.com>).

Perusahaan diharapkan mampu menghasilkan SDM yang berkompeten sehingga dapat meningkatkan produktifitas perusahaan, untuk itu perusahaan juga perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja sangat erat

kaitannya dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, serta kerjasama antara atasan dengan karyawan. Menurut Hasibuan (2007), untuk meningkatkan moral, dedikasi, kedisiplinan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan harus diciptakan kepuasan kerja yang sebaik-baiknya. Gomez-Mejia, Balkin dan Cardy (dalam Kaswan, 2015) mengemukakan bahwa karakteristik kepuasan kerja dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu pertama ada penyebab ketidakpuasan yang disebut faktor ekstrinsik atau faktor pemeliharaan contohnya seperti gaji, promosi, pengawasan, hubungan antara atasan dengan bawahan, kondisi kerja, keamanan kerja dan status pekerjaan. Kedua, ada penyebab kepuasan yang disebut faktor intrinsik contohnya seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri dan pengendalian diri.

Atasan merupakan seorang pemimpin yang telah ditunjuk oleh organisasi untuk memimpin beberapa orang bawahannya (Schultz, 2002). Covey (2003) menyatakan bahwa pemimpin atau atasan yang efektif akan dapat memotivasi seluruh perangkat personalnya untuk memajukan organisasi dan mencapai tujuan organisasi dengan baik.

Panggabean (2004) berpendapat bahwa salah satu faktor penentu kepuasan kerja karyawan disebabkan oleh kepemimpinan. Salah satu pendekatan yang digunakan untuk menggambarkan fenomena kepemimpinan ini adalah teori hubungan antara atasan dan bawahan yang diistilahkan sebagai *Leader Member Exchange* (LMX).

Dansereau & Haga (1975) menyampaikan *Leader Member Exchange* (LMX) berbeda dengan teori lain dalam menjelaskan tentang fenomena kepemimpinan, sebab *Leader Member Exchange* (LMX) merupakan sebuah

alternatif pendekatan untuk memahami pengaruh kepemimpinan dalam mengefektifkan karyawan yang berfokus pada hubungan kelompok antara pemimpin dan tiap-tiap karyawan. Terdapat perbedaan dengan teori kepemimpinan lainnya yang menjelaskan dinamika hubungan atasan dengan bawahan seperti *Situasional Theory* dan teori atribusi. *Situasional Theory* lebih memusatkan perhatiannya pada para pengikut atau anggota kelompok. Teori ini menekankan pada perilaku pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya yang berpengaruh terhadap hubungan pemimpin dan bawahan. Sedangkan teori atribusi kepemimpinan mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata merupakan suatu atribusi yang dibuat orang atau seorang pemimpin mengenai individu-individu lain yang menjadi bawahannya. (Robbins, 2006).

Lebih lanjut, Gesterner & Day (1997) menjelaskan bahwa keunikan teori LMX yang secara eksplisit teori tersebut berfokus pada hubungan yang unik dalam mengembangkan kepemimpinan dengan tiap-tiap karyawan.

Terkait hal tersebut peneliti memperoleh data tentang beberapa permasalahan yang ada di PT. TH Indo Plantation yang salah satunya berkaitan dengan fenomena kepemimpinan yaitu kurangnya SDM dan sikap atasan yang kurang memberi motivasi yang tepat. Hal tersebut sejalan dengan hasil wawancara peneliti terhadap salah satu karyawan PT. TH Indo Plantation, A (27) pada tanggal 10 Januari pukul 10.43, yang mana subjek A merasa bahwa dalam hubungan atasan dan bawahan kurang mendorong proses dalam mengarahkan, mempengaruhi, serta memberikan pengaruh yang penting agar tujuan perusahaan tercapai sehingga sistem kepemimpinan di perusahaan tersebut kurang berjalan dengan baik. Sistem kepemimpinan yang tidak efektif salah satunya tidak mampu

memberikan pengarahan yang baik kepada bawahannya, terkait pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Salah satu hal yang menyebabkan kepuasan kerja rendah dikarenakan sistem hubungan atasan dan bawahan yang buruk, sehingga menjadi penyebab unjuk rasa yang liar, penurunan kerja, ketidakhadiran dan keluar-masuk karyawan yang tinggi (Kaswan, 2015). Sehingga mengakibatkan keluhan, rendahnya kinerja, kualitas produk rendah, pencurian dan sabotase oleh karyawan, masalah disiplin dan berbagai masalah organisasi yang lain. Individu dengan kepuasan kerja yang tinggi mengalami keadaan emosi yang menyenangkan atau positif ketika mereka dihadapkan pada pekerjaan atau pengalaman pekerjaannya.

Hal tersebut didukung oleh hasil wawancara peneliti terhadap karyawan PT. TH Indo Plantation, E (23) pada tanggal 14 Januari pukul 09.32, dapat diketahui bahwa subjek merasa mendapatkan ketidakpuasan kerja karena kurangnya komunikasi dengan atasannya. Hal tersebut menjadi hambatan produktivitas kerja bagi E dalam melakukan pekerjaan. Faktor lain yang menjadi penyebab ketidakpuasan kerja bagi E, yaitu *turnover* (aktivitas pergantian karyawan). Sementara itu hasil wawancara terhadap salah satu karyawan PT. TH Indo Plantation, R (27) pada tanggal 17 Januari pukul 13.30, diketahui bahwa subjek R merasa mendapatkan kepuasan kerja dikarenakan gaji yang didapatkan dirasa cukup untuk memenuhi kebutuhan pribadinya sehingga hal tersebut mempengaruhi produktivitasnya berkerja diperusahaan. Sejalan dengan Lussier (2002) yang menegaskan bahwa tingginya kepuasan kerja merupakan tanda dari perusahaan yang dikelola secara baik. Dengan demikian hasil survey lapangan dan hasil wawancara yang telah dilakukan, peneliti menemukan beberapa fakta adanya

beberapa permasalahan yang sesuai dengan judul penelitian yang akan dibahas di dalam skripsi ini.

Pada dasarnya baik atasan maupun bawahan butuh kepuasan kerja untuk dapat menjalankan visi dan misi perusahaan tersebut. Oleh sebab itu pemimpin diharapkan dapat menerapkan teknik kepemimpinan yang mampu menjalin sebuah komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Mulyono, dkk (2013) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang ideal dapat tercapai apabila kepuasan kerja dan tujuan perusahaan dibuat bersama dalam suatu organisasi.

Dalam rangka mencapai kepuasan kerja, banyak hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Sebagaimana dikemukakan oleh Spector (2013) tentang aspek-aspek kepuasan kerja antara lain: gaji, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan, prosedur dan peraturan kerja, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri dan komunikasi. Sementara itu, menurut Kaswan (2015) menegaskan salah satu faktor ketidakpuasan kerja adalah hubungan antara atasan dan bawahan. Dalam penelitian ini hubungan atasan dan bawahan mencakup di dalamnya *leader member exchange* (LMX).

Dalam suatu hubungan yang berlangsung antara pemimpin dan bawahan terdapat satu hubungan pertukaran yang akan mempengaruhi perlakuan pemimpin terhadap karyawan dan persepsi bawahan tentang rasa keadilan (Lee, 2000). Hubungan semacam ini mempengaruhi masalah objektivitas penilaian yang dilakukan atas karyawan di dalam sebuah organisasi. *Leader Member Exchange* (LMX) berkaitan dengan sistem hubungan, termasuk dalam beberapa komponen yang melibatkan pihak pemimpin dan bawahan dalam hubungan timbal balik, serta pola yang saling berkaitan di dalamnya (Scandura, Graen & Novak, 1986).

Agar hubungan *Leader Member Exchange* (LMX) tetap utuh, pemimpin dan bawahannya harus sama-sama mengerti bagaimana cara menjalin hubungan yang baik.

Greenberg dan Baron (2003) menegaskan bahwa dalam *Leader Member Exchange* (LMX) pemimpin membedakan antara kelompok yang mereka senangi (*in-group*) dan yang tidak disenangi (*out-group*). Anggota dalam *in-group* biasanya menikmati tingkat moral dan komitmen lebih tinggi dari pada anggota *out-group*. Menurut Robbins (2006) akibat tekanan waktu, pimpinan menetapkan adanya hubungan khusus dengan suatu grup yang terdiri dari beberapa pengikutnya. Grup ini dibagi menjadi dua, pertama disebut dengan *in-group*, terdiri dari orang-orang yang dipercaya dan mendapat ketidakseimbangan dalam hal perhatian dari seorang pemimpin dan cenderung mendapatkan hak-hak khusus. Kedua disebut dengan *out-group*. *Out-group* mendapat sedikit dari waktu yang diberikan oleh pemimpin, sedikit kontrol yang diberikan pemimpin seperti pemberian penghargaan dan hubungan pemimpin dengan *out-group* berdasarkan pada hubungan wewenang yang bersifat formal.

Penelitian Volmer, (2011) menunjukkan adanya hubungan antara *Leader Member Exchange* (LMX) dan kepuasan kerja dalam dua kondisi atau situasi yang berbeda. Sejalan dengan penelitian yang ada dan gagasan bahwa individu cenderung untuk membalas bantuan dan perlakuan yang baik dari orang lain, kualitas *Leader Member Exchange* (LMX) diprediksi akan mempengaruhi kepuasan kerja dan partisipasi pengikut dalam organisasi (Fisk, 2012). Hasil Fisk (2012) menunjukkan bahwa kualitas *Leader Member Exchange* (LMX) ditemukan memiliki pengaruh positif langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hubungan yang berkembang antara pemimpin dan bawahan berpengaruh terhadap berbagai faktor penting, baik untuk individu maupun organisasi contohnya seperti komitmen, loyalitas dan kepuasan kerja. Oleh karena itu pemimpin harus berhati-hati dalam membangun kualitas hubungan tersebut. Tanpa di sadari pemimpin hanya erat berkomunikasi dengan kelompok dari kalangan tertentu (*in-group*) yang memiliki kedekatan hubungan dengannya. Sehingga mengabaikan kelompok diluar dari itu (*out-group*).

Menurut Liden, Sparrowe dan Wayne (dalam Kartika & Suharnomo, 2016) *Leader Member Exchange* (LMX) yang berkualitas tinggi ditandai dengan keinginan, rasa hormat, saling percaya dan pengaruh timbal balik antara anggota pimpinan dan tim. Sedangkan menurut Landy (1989) *Leader Member Exchange* (LMX) berkualitas rendah memiliki ciri-ciri yaitu: Interaksi antara atasan dan bawahan lebih bersifat formal, karena itu pemimpin akan menggunakan kekuasaan otoritas dalam mempengaruhi bawahannya, tingkat negosiasi peran yang rendah, jarang komunikasi antara atasan dengan bawahan tentang efektivitas tugas dan atasan jarang membantu bawahan dalam hal memberikan tugas yang berbeda. Teori pertukaran sosial sebagai bentuk *Leader Member Exchange* (LMX) dianggap sebagai sebuah hubungan langsung antara atasan dan tim (Yukl, 2015). Menurut Mardanov, Sterrett dan Baker (dalam Kartika & Suharnomo, 2016) *Leader Member Exchange* (LMX) dengan kualitas tinggi, berdampak pada perasaan masing-masing karyawan bahwa mereka merasa memiliki kepuasan yang lebih besar dalam organisasi.

Gerstner dan Day (1997) membenarkan pada penelitiannya bahwa hasil dari *Leader Member Exchange* (LMX) yang berkualitas tinggi membuat

pencapaian yang diinginkan dalam pekerjaan menjadi sangat mudah, penurunan tingkat niat karyawan yang ingin berhenti bekerja dan meningkatkan kinerja. Erdogan & Liden (2006) menyatakan mengenai hubungan *Leader Member Exchange* (LMX) dan *turn-over intention* yang mana jika kualitas *Leader Member Exchange* (LMX)-nya rendah mungkin diakibatkan oleh hubungan yang lemah dengan pemimpin, sehingga memungkinkan niat karyawan untuk keluar lebih besar di bandingkan dengan kualitas *Leader Member Exchange* (LMX) yang tinggi.

Bryant dan Janet (2009) mengemukakan hubungan antara atasan dan bawahan (LMX) berpengaruh pada kepuasan kerja karyawannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi *leader member exchange* (LMX) adalah pelanggaran kontrak, rendahnya kemampuan dan kemauan, kesamaan kognitif, komunikasi organisasi, pertukaran sosial dan tugas karakteristik.

Berdasarkan pemaparan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang Hubungan *Leader Member Exchange* (LMX) dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. TH Indo Plantation. Harapannya *Leader Member Exchange* (LMX) yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah ada hubungan antara *Leader Member Exchange* (LMX) dengan kepuasan kerja pada karyawan PT. TH Indo Plantation?”

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *Leader Member Exchange* (LMX) dengan kepuasan kerja pada karyawan PT. TH Indo Plantation.

1.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dari penelitian ini adalah adanya hubungan positif antara *Leader Member Exchange* (LMX) dengan kepuasan kerja pada karyawan PT. TH Indo Plantation, dengan asumsi bahwa semakin tinggi *Leader Member Exchange* (LMX) maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah *Leader Member Exchange* (LMX) maka semakin rendah kepuasan kerja karyawan.

1.5 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan manfaat:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk memperluas pengetahuan dalam kajian Psikologi khususnya psikologi industri dan organisasi, yang terkait dengan topik *Leader Member Exchange* (LMX) serta kepuasan kerja pada karyawan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai input bagi para pemimpin terkait dengan *Leader Member Exchange* (LMX) dan kepuasan kerja pada karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan intervensi bagi perusahaan guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan serta

penerapan *Leader Member Exchange* (LMX) pada kepemimpinan dalam sebuah organisasi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepuasan Kerja

2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Spector (2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai apa yang dirasakan seseorang tentang pekerjaannya dan aspek berbeda dari pekerjaan mereka. Hal ini merupakan perkembangan dari apa yang orang sukai (kepuasan) dan yang tidak disukai (ketidakpuasan) tentang pekerjaan mereka.

Anoraga (2009) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, serta kerjasama antara pimpinan dan sesama karyawan. Salah satu cara yang bisa digunakan perusahaan untuk menjaga loyalitas karyawan yaitu dengan memenuhi kepuasan kerja karyawan. Tingkat kepuasan kerja dapat terlihat sejauh mana karyawan menyukai atau tidak menyukai pekerjaan mereka (Spector, 2013). Karyawan yang menyukai pekerjaan mereka akan menikmati pekerjaannya, sedangkan karyawan yang tidak menyukai pekerjaan mereka akan bekerja hanya karena kebutuhan.

Menurut Robbins dan Judge (2015) kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relative puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Jex (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tingkat afeksi positif seorang karyawan pada pekerjaan dan situasi pekerjaan. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja merupakan kepercayaan karyawan tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan. Aspek perilaku pekerjaan adalah kecenderungan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan melalui pekerjaan yang dilakukan, bertahan di posisinya atau bekerja secara disiplin dan teratur. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja, sebaliknya karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya (Robbins, 2006).

Munandar (2008) menyebutkan kepuasan kerja ialah hal yang bersifat individual. Masing-masing individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang dimiliki dan berlaku pada dirinya. Jika aspek-aspek yang ada dalam pekerjaan semakin besar, sesuai dengan keinginan dan kebutuhan individu tersebut maka tingkat kepuasan yang dirasakannya semakin tinggi dan atau sebaliknya.

Bisen dan Priya (2010) mengemukakan kepuasan kerja terjadi ketika seorang karyawan merasa bahwa telah melakukan sesuatu yang penting, bernilai dan layak mendapatkan pengakuan, serta perasaan senang. Kepuasan menciptakan kepercayaan diri sehingga meningkatkan loyalitas pada karyawan. Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan yang bersifat subjektif yakni hasil dari kesimpulan didasarkan pada suatu perbandingan terkait dengan apa yang diterima karyawan dari pekerjaannya dengan apa yang diharapkan oleh karyawan.

Colquitt, et.al. (2015) mengemukakan kepuasan kerja didefinisikan sebagai emosi atau perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap hasil penilaian suatu pekerjaan dan pengalaman kerja. Anda dapat menggambarkan bagaimana perasaan anda tentang pekerjaan dan apa yang anda pikir tentang pekerjaan itu.

Berdasarkan pemaparan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja sebagai keadaan emosi baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap situasi pekerjaannya. Semakin besar aspek-aspek dalam pekerjaan tersebut sesuai yang diinginkan dan dibutuhkan individu maka akan semakin tinggi kepuasannya.

2.1.2 Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Luthans (2012) membagi aspek-aspek pekerjaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu imbalan, pekerjaan itu sendiri, promosi, supervisi, kelompok kerja dan kondisi kerja. Robbins, (2015) menyatakan bahwa ada sepuluh dimensi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yakni keamanan, kesempatan untuk maju, perusahaan dan manajemen, gaji, aspek intrinsik dari pekerjaan, supervisi, aspek sosial dari pekerjaan, komunikasi, kondisi kerja, dan benefit.

Spector (2013) mengemukakan aspek-aspek dalam kepuasan kerja sebagai berikut:

a. Gaji

Gaji menggambarkan bermacam dimensi dari kepuasan kerja. Karyawan mempersepsikan gaji sebagai suatu hak yang harus diterima atas kewajiban yang telah dilaksanakan.

b. Promosi

Kebijakan tentang promosi ini harus diterapkan secara adil kepada seluruh karyawan agar setiap pekerjaan dikerjakan dengan sebaik-baiknya. Sehingga mereka mendapatkan kesempatan yang sama untuk di promosikan.

c. Supervisi

Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang memusatkan perhatian kepada mereka, yang bersikap mendukung, hangat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari karyawan dan bersahabat.

d. Rekan kerja

Kepuasan kerja berhubungan dengan rekan kerja, yaitu rekan kerja yang dapat memberikan dukungan terhadap rekan-rekan kerjanya, serta memberikan suasana yang nyaman dilingkungan kerja.

e. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan kerja yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, yakni kesempatan untuk dapat variasi dan berkreasi dari tugas, tanggung jawab, peningkatan pengetahuan, kesempatan untuk menyibukkan diri dan kompleksitas pekerjaan.

Berdasarkan hasil pemaparan di atas, aspek-aspek kepuasan kerja terbagi menjadi 5 yaitu: gaji, promosi, supervisi, rekan kerja, dan pekerjaan itu sendiri.

2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Aamodt, (2017) mengemukakan beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan pegawai, yakni: gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan

perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat.

Merujuk pada Judge et al., (Aamodt, 2017) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

- a. Faktor psikologi, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi; *self efficacy*, minat, ketenteraman dalam kerja, kecemasan, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan;
- b. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Dalam faktor sosial ini termasuk didalamnya adalah *Leader Member Exchange* (LMX) menurut Yukl (2015). Yukl (2015) menjelaskan *Leader Member Exchange* (LMX), bagaimana atasan dan bawahan mengembangkan hubungan yang saling mempengaruhi antara keduanya dan mempertimbangkan peran bawahan didalam sebuah organisasi. *Leader Member Exchange* (LMX) tidak hanya memandang dari segi sikap dan perilaku atasan dan bawahan tetapi menekankan pada kualitas hubungan yang terbentuk di dalamnya.
- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya;
- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan

sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Menurut Gilmer (1966) terdapat 10 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, sebagai berikut:

a. Kesempatan untuk maju

Hal ini berkaitan dengan seluruh karyawan yang dapat memperoleh kesempatan dan pengalaman serta peningkatan kemampuan selama bekerja.

b. Keamanan kerja

Keamanan kerja sering disebut sebagai salah satu faktor penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Selama bekerja keadaan aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan.

c. Gaji

Jarang karyawan memperlihatkan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang di dapatnya dikarenakan lebih banyak karyawan merasa ketidakpuasan dengan uang yang didapat.

d. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik ialah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini menjadi salah satu penentu kepuasan kerja karyawan.

e. Pengawasan

Karyawan menganggap pemimpin sebagai figur seorang ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat mengakibatkan absensi dan *turnover*.

f. Faktor intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang terdapat dalam pekerjaan memberikan maksud pada keterampilan tertentu. Mudah dan sulitnya serta kebanggaan terhadap tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

g. Kondisi kerja

Dalam hal ini yang termasuk dalam faktor penentu kepuasan kerja yaitu kondisi tempat, kantin dan tempat parkir, penyinaran dan ventilasi.

h. Sikap sosial dalam pekerjaan

Merupakan bentuk sikap yang sulit untuk digambarkan tetapi dipandang sebagai salah satu faktor yang menunjang puas atau tidaknya dalam kerja.

i. Komunikasi

Komunikasi yang berlangsung baik antar karyawan dengan pihak atasan dipandang sebagai alasan dalam menyukai jabatannya. Dalam hal ini kesediaan pihak atasan untuk mau mendengarkan, memahami dan mengakui pendapat maupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan terhadap kerja.

j. Fasilitas

Fasilitas seperti tempat ibadah, rumah sakit, dana pensiun, cuti atau perumahan merupakan hal standar dalam suatu jabatan dan diharapkan dapat diterapkan untuk dapat menimbulkan kepuasan kerja.

Berdasarkan pemaparan di atas ada 10 faktor-faktor kepuasan kerja yaitu: kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, sikap sosial dalam pekerjaan, komunikasi dan fasilitas.

2.2 *Leader Member Exchange (LMX)*

2.2.1 *Pengertian Leader Member Exchange (LMX)*

Liden dan Maslyn (1998) mendefinisikan *Leader Member Exchange (LMX)* sebagai dinamika hubungan antara atasan dan bawahan, yang bersifat multidimensional. Yukl (2015) menjelaskan *Leader Member Exchange (LMX)*, bagaimana atasan dan bawahan mengembangkan hubungan yang saling mempengaruhi antara keduanya dan mempertimbangkan peran bawahan didalam sebuah organisasi. *Leader Member Exchange (LMX)* tidak hanya memandang dari segi sikap dan perilaku atasan dan bawahan tetapi menekankan pada kualitas hubungan yang terbentuk di dalamnya. Sebelumnya teori *Leader Member Exchange (LMX)* disebut *vertical dyad linkage theory* dikarenakan berfokus pada proses timbal balik yang terjadi dalam *dyad* (dua bagian yang terbentuk dalam kesatuan yang saling berinteraksi) dan merujuk pada hubungan antara seorang pemimpin dan bawahannya saja.

Prisetyadi, (2011) berpendapat bahwa *leader member exchange (LMX)* memfokuskan pada penilaian terhadap hubungan dan interaksi antara atasan dan bawahan. Tingkat kedekatan dari hubungan antara atasan dan bawahan ini yang menyatakan adanya indikasi dari *Leader Member Exchange (LMX)* diperusahaan. Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2007) mengatakan bahwa *Leader Member Exchange (LMX)* adalah pendekatan yang memandang tidak adanya suatu konsisten perilaku atasan kepada seluruh karyawannya. Atasan membina hubungan dan ikatan pribadi terhadap masing-masing karyawannya.

Leader Member Exchange (LMX) berkaitan dengan sistem hubungan, termasuk beberapa komponen yang ada di dalamnya dan melibatkan kedua pihak

(atasan dan bawahan) dalam hubungan *dyad* perilaku, berikut dengan pola yang saling berkaitan di dalamnya (Pratikna, 2015). Teori *Leader Member Exchange* (LMX) menjelaskan tentang bagaimana atasan dapat mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda selama beberapa waktu dengan semua karyawan yang ada (Yukl, 2015).

Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa akibat tekanan waktu, pemimpin menetapkan adanya sebuah hubungan khusus dengan suatu grup yang mana terdiri dari beberapa pengikutnya. Dasar pemikiran teori *Leader Member Exchange* (LMX) bahwa di dalam sebuah organisasi, pemimpin menerapkan kepada bawahannya tipe hubungan yang berbeda.

Robbins dan Judge (2015) membagi bawahan dalam dua kategori *in-group members* dan *out-group members*. Pertama, *in-group members* yaitu atasan berpendapat bahwa bawahan yang berada pada kategori ini ialah bawahan yang dapat diandalkan baik dalam berpartisipasi maupun dalam memberikan usaha yang lebih dari yang telah ditetapkan di gambaran pekerjaan (*job description*). Dalam kategori ini atasan akan memperlakukan bawahan dengan memperoleh penilaian kerja yang lebih tinggi, kepuasan kerja yang lebih baik dan pergantian yang lebih rendah karena hubungan ini memiliki kualitas hubungan yang tinggi. Kedua, *out-group members* yaitu atasan berpendapat bahwa bawahan yang berada pada kategori ini ialah bawahan yang melakukan semua tugasnya sesuai dengan perintah yang diberikan dalam bentuk pekerjaan formal mereka saja. Dalam kategori ini atasan akan memperlakukan bawahan dengan memperoleh lebih sedikit dukungan dari atasan, lebih sedikit waktu dan sedikit mendapatkan

penghargaan darinya karena hubungan ini memiliki kualitas hubungan yang rendah.

Dansereau, Graen dan Haga (dalam Pratikna, 2015) berpendapat bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) merupakan model kepemimpinan yang didasarkan pada pandangan yang menjunjung perbedaan hubungan antara para pemimpin dengan karyawan-karyawan yang ada dalam kelompok kerja. Kemudian, kondisi ini menghasilkan suatu gaya kepemimpinan yang berbeda dalam mengatasi situasi yang ada. Model ini menggambarkan bahwa masing-masing anggota yang berada dalam suatu kelompok kerja dikelompokkan sesuai dengan kualitas pertukaran sosial mereka dengan para pemimpin.

Selanjutnya, teori *Leader Member Exchange* (LMX) menjelaskan bagaimana cara pemimpin menerapkan hubungan yang berbeda-beda dengan berbagai bawahannya setelah melewati beberapa waktu tertentu (Yukl, 2015). Pemimpin biasanya memberi lebih banyak pengaruh kepada beberapa karyawan, otonomi dan manfaat-manfaat sebagai imbalan terhadap loyalitas, komitmen dan bantuan yang lebih besar dalam menjalankan berbagai tugas administratif. Pengaruh seorang pemimpin merupakan sebuah determinan penting terhadap potensi untuk membangun hubungan pertukaran dengan bawahan.

Berdasarkan hasil pemaparan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) sebagai hubungan atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi satu sama lainnya. *Leader Member Exchange* (LMX) diartikan pula sebagai model hubungan yang menggambarkan bahwa masing-masing anggota yang berada dalam suatu kelompok kerja dikelompokkan sesuai dengan kualitas pertukaran sosial mereka dengan para pemimpin.

2.2.2 Dimensi-dimensi *Leader Member Exchange* (LMX)

Menurut Liden dan Maslyn (1998), dimensi-dimensi *Leader Member Exchange* LMX dibagi menjadi 4, yaitu:

a. *Affect*

Afeksi terbentuk karena adanya daya tarik antar individu yang timbul dari rasa kepedulian antara atasan dan bawahan yang tidak hanya dinilai dari tingkat profesionalitas atau pekerjaannya.

b. *Loyalty*

Loyalitas merupakan sikap konsisten berupa kesetiaan penuh terhadap seseorang.

c. *Contribution*

Kontribusi merujuk pada sebuah persepsi tentang suatu kegiatan pada tingkat tertentu terjadi antara masing-masing anggota yang berorientasi pada tugas untuk mencapai tujuan bersama.

d. *Professional Respect*

Rasa hormat merujuk pada sebuah persepsi terhadap reputasi seseorang dari pihak lain yang berada di dalam maupun luar organisasi dikarenakan pencapaiannya dan kemampuan dalam menguasai pekerjaan.

Berdasarkan hasil pemaparan diatas dapat disimpulkan dimensi-dimensi *leader member exchange* (LMX) terdiri dari afeksi, loyalitas, kontribusi dan rasa hormat.

2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi *Leader Member Exchange* (LMX)

Menurut Gupta (2009), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *Leader Member Exchange* (LMX), antara lain yaitu sebagai berikut:

a. 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 *Leader Member Exchange* (LMX) rendah.

b. Rendahnya kemampuan dan kemauan

Seperti model kepemimpinan situasional, ketika individu memiliki kemampuan dan kemauan rendah, pemimpin dipaksa untuk mengambil gaya direktif yang inheren adalah *Leader Member Exchange* (LMX) rendah.

c. 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 *Leader Member Exchange* (LMX) tinggi.

d. Komunikasi organisasi

Terdapat beberapa unsur kepuasan pada karyawan ketika mereka benar dikomunikasikan tentang berbagai aspek organisasi. Kepuasan komunikasi telah terbukti meningkatkan *Leader Member Exchange* (LMX) tersebut.

1. Komunikasi pribadi dan inter-personal dengan pemimpin dan rekan kerja memiliki hasil dalam *Leader Member Exchange (LMX)* yang lebih tinggi. Ini memberikan rasa kewarganegaraan organisasi terhadap bawahan, bahwa ia adalah bagian integral dari organisasi.
 2. Kekuatan putusan dari pemimpin dalam hierarki organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap *Leader Member Exchange (LMX)* tersebut. Ketika pemimpin memiliki pengaruh yang tinggi pada hierarki atas organisasi, bawahan merasa puas dan termotivasi. Pengaruh tersebut dapat dibagi sebagai kedua yaitu strategis yang berkaitan dengan pengambilan keputusan serta yang berhubungan dengan pekerjaan yaitu penilaian kinerja, tugas tugas dll.
 3. Keterbukaan informasi juga memiliki pengaruh positif terhadap *Leader Member Exchange (LMX)*, ketika transparansi dalam organisasi, lebih percaya diri dan motivasi anggota harus melebihi harapan.
- e. Pertukaran sosial
- Interaksi yang tidak bekerja terkait yang juga telah positif mempengaruhi *leader member exchange (LMX)*, mungkin membantu dalam membangun saling percaya dan kepercayaan dan motivasi.
- f. Tugas karakteristik
- Ketika tugas yang tidak terstruktur atau tidak jelas, metode pekerjaan mereka tidak dikenal atau baru, maka itu juga berpengaruh terhadap *leade member exchange (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.

2.3 Hubungan Antara *Leader Member Exchange* (LMX) Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan

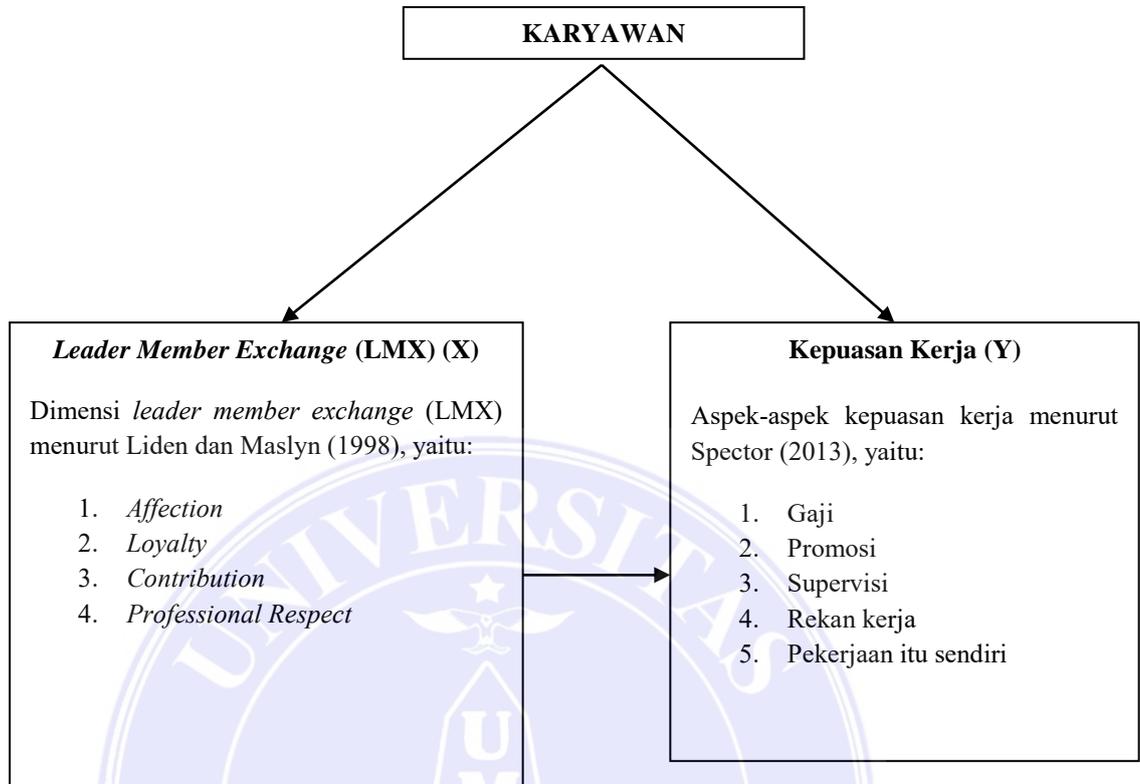
Hubungan *Leader Member Exchange* (LMX) dengan kepuasan kerja menyatakan hubungan antara atasan dan bawahan yang dianggap mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya, kepuasan dalam bekerja sangat dibutuhkan demi terjalannya suatu kerjasama antara atasan dan bawahan. Dienesch dan Liden (1986) dalam penelitiannya menemukan bahwa hubungan antara pemimpin dan anggota (LMX) berpengaruh secara positif terhadap kedua sikap kerja tersebut. Semua itu menjadi tolak ukur yang cukup kuat bagi para karyawan agar tetap bertahan menjalankan pekerjaan ditempat individu tersebut bekerja. Sementara itu dari hasil penelitian Wijanto dan Sutanto (2013) ditemukan bahwa adanya hubungan positif antara kualitas hubungan atasan dan bawahan dengan kepuasan kerja pada karyawan. Oleh karena itu, penting untuk mengenali faktor-faktor yang mengungkap hubungan antara atasan dan bawahan (LMX) untuk melihat kepuasan kerja karyawan.

Dienesch dan Liden (1986) menyebutkan bahwa kepuasan dalam pekerjaan merupakan salah satu konsekuensi dari hubungan atasan dan bawahan, dalam hal ini pemimpin dan karyawan. Mardanov (2008) memaparkan bahwa kepuasan terhadap atasan merupakan perasaan yang menyenangkan terhadap proses pemantauan dan pengawasan yang terbentuk melalui kualitas hubungan antara atasan dan karyawan (LMX). Hal tersebut membuktikan bahwa semakin kuat hubungan antara atasan dan karyawan akan menciptakan tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi. Hasil penelitian Wijanto dan Sutanto (2013)

menyebutkan bahwa semakin kuat hubungan antara atasan dan bawahan akan menciptakan tingkat kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi.

Persepsi individu mungkin bukan suatu refleksi akurat tentang realita dan cara pandang situasi setiap orang mungkin sama namun dengan cara yang berbeda. Ketika kepuasan kerja karyawan meningkat, pergantian karyawan akan menurun. Hal ini berlaku serupa bagi seorang pekerja yang tidak hadir ditempat kerjanya sesuai dengan jadwal kerja, karyawan yang kurang puas dalam pekerjaannya cenderung sering tidak hadir. Kepuasan kerja merupakan salah satu penentu produktivitas organisasi maupun produktivitas kerja. Adanya komitmen dan kepemimpinan top manajemen, organisasi dapat mencapai tingkat produktivitas dan kualitas kerja yang tinggi melalui karyawan yang termotivasi dan puas. Sebaliknya, ketika karyawan yang tidak puas tidak dapat mengubah situasi atau menarik dirinya secara fisik dari pekerjaannya, mereka mungkin secara psikologis melepaskan diri dari pekerjaannya.

2.4 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

3.1.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di PT. TH Indo Plantation. Perusahaan ini bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit yang berada di Desa Pelangiran, Indragiri Hilir, Riau yang memiliki luas ±4096 ha.

3.1.2 Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada tanggal 14 September 2023 sampai dengan 29 September 2023 kepada karyawan PT. TH Indo Plantation.

3.2 Bahan dan Alat Penelitian

3.2.1 Bahan

Bahan yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan kertas untuk penyebaran kuesioner (angket) kepada subjek penelitian.

3.2.2 Alat

Alat ukur yang digunakan untuk mengungkapkan data-data subjek dalam penelitian ini adalah skala *leader member exchange* dan skala kepuasan kerja. Skala ini kemudian diperiksa kembali oleh dosen pembimbing untuk melihat sejauh mana validitas isi dari skala yang dibuat.

3.3 Metodologi Penelitian

Sugiyono (2012), mengatakan metode penelitian sangat menentukan suatu penelitian karena menyangkut cara yang benar dalam pengumpulan data, analisa data dan pengambilan keputusan hasil penelitian. Penelitian ini menggunakan tipe kuantitatif. Metode ini disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa

angka-angka. Menurut Sugiyono (2012), ciri-ciri penelitian kuantitatif adalah adanya jarak antara peneliti dan yang diteliti atau antara yang mengamati, sehingga pengaruh peneliti pada objek yang diteliti dapat dihindarkan. Penelitian ini dimulai dengan kerangka teoritis (teori konsep dan harus dioperasionalkan), dan adanya upaya untuk menentukan variabel beserta alat ukurnya, serta merumuskan hipotesis dan secara logis menjelaskan hasil penelitian. Penelitian ini melibatkan dua variabel penelitian yaitu variabel tergantung dan variabel bebas. Berikut variabel dalam penelitian ini:

1. Variabel Bebas (X) : *Leader Member Exchange* (LMX).
2. Variabel Terikat (Y) : Kepuasan Kerja.

3.3.1 Validitas dan Reliabilitas

3.3.1.1 Validitas

Validitas berasal dari kata *validity* yaitu sejauh mana akurasi suatu tes atau skala dalam menjalankan fungsi pengukurannya. Pengukuran dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila menghasilkan data yang secara akurat memberikan gambaran mengenai variabel yang diukur seperti dikehendaki oleh tujuan pengukuran tersebut (Azwar, 2012).

Suatu skala atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila skala tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Sedangkan tes yang memiliki validitas rendah akan menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran. Untuk menghitung validitas item yaitu dengan menggunakan validitas isi dan validitas tampak (Azwar, 2012).

3.3.1.2 Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2012) reliabilitas diambil dari kata *reliability* yang dalam bahasa Inggris berasal dari kata *reliable* artinya dapat dipercaya dan konsisten. Tes dapat dikatakan reliabel apabila tes tersebut membuktikan hasil yang dapat dipercaya. Dalam pengukuran skala harus memiliki ketetapan dan konsistensi apabila pengukuran yang dilakukan dengan skala itu dilakukan secara berulang.

Reliabilitas dinyatakan oleh koefisien reliabilitas (r_{xx}) yang angkanya bergerak dari 0-1. Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati angka 1 berarti semakin tinggi reliabilitas, sebaliknya koefisien yang semakin rendah mendekati angka 0 berarti semakin rendah reliabilitasnya (Azwar, 2012). Hadi (2001) menyatakan bahwa yang akan dianalisis reliabilitasnya hanya item yang dinyatakan valid. Dalam penelitian ini uji reliabilitas yang dipakai adalah analisis *Alpha Cronbach's*.

3.3.2 Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan korelasi *product moment*. Korelasi *product moment* merupakan teknik statistika yang digunakan untuk menguji ada tidaknya hubungan antara dua buah variabel yang sama-sama berjenis interval dan rasio (Suseno, 2016). Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan bantuan *software SPSS versi 21.0 for windows*.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti

untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Azwar (2010) mengemukakan bahwa subjek penelitian yaitu sumber utama dalam penelitian yang memiliki data mengenai variabel-variabel yang diteliti. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. TH Indo Plantation yang berjumlah 130 orang karyawan.

3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2012) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel yang diambil dari populasi tersebut harus benar-benar *representatif* (mewakili). Adapun yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. TH Indo Plantation yang berjumlah 130 orang karyawan.

3.4.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *total sampling*. *Total sampling* adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2012).

3.5 Prosedur Kerja

3.5.1 Persiapan Penelitian

3.5.1.1 Persiapan Administrasi

Sebelum penelitian dilaksanakan, peneliti terlebih melakukan persiapan-persiapan yang berkaitan dengan administrasi peneliti, yaitu masalah perizinan yang meliputi perizinan dari pihak PT. TH Indo Plantation.

Langkah-langkah yang dilakukan dimulai dari menghubungi secara informal bagian tata usaha Fakultas Psikologi Universitas Medan Area, guna meminta izin untuk mengadakan penelitian. Setelah ada persetujuan dari pihak

Fakultas Psikologi Universitas Medan Area, selanjutnya mengurus surat perizinan untuk melakukan penelitian pada PT. TH Indo Plantation.

3.5.1.2 Persiapan Alat Ukur Penelitian

Salah satu kegiatan yang sangat penting dalam suatu penelitian adalah mengadakan pengukuran dan baik buruknya suatu penelitian sebahagian tergantung pada metode pengambilan datanya, yaitu suatu kegiatan yang ditunjukkan untuk mengidentifikasi data yang diperlukan dan mengingat tujuan penelitian, situasi waktu serta biaya yang ada, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode skala.

Dalam sebuah penelitian, metode pengumpulan data memiliki tujuan untuk mengungkap fakta mengenai variabel yang hendak diteliti (Azwar, 2010). Pada penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah skala likert. Skala likert terdiri dari sejumlah pernyataan dan responden harus menjawab pernyataan tersebut dengan memilih beberapa alternatif jawaban yang terdiri dari pernyataan *favourable* dan *unfavourable*.

Peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan skala yang diberikan kepada responden penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kuantitatif. Alat ukur yang digunakan untuk mengungkapkan data-data subjek dalam penelitian ini adalah skala *leader member exchange* dan skala kepuasan kerja. Skala ini kemudian diperiksa kembali oleh dosen pembimbing untuk melihat sejauh mana validitas isi dari skala yang dibuat.

Adapun skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Skala Kepuasan Kerja

Skala kepuasan kerja *Job Satisfaction Survey* (JSS) dikembangkan oleh Spector (2013). Skala ini telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia yang terdapat dalam jurnal (Rindyantika dan Safitri, 2014) dan sudah dilakukan *try-out* pada karyawan di Indonesia. Pada hasil penelitian jurnal tersebut diketahui hasil uji reliabilitas *alpha cronbach's* sebesar 0,734 dimana nilai reliabilitas tersebut berada diatas 0,70 yang artinya alat ukur ini reliabel.

Tabel 3.1
Blueprint Skala Kepuasan Kerja

No	Aspek	Indikator	Item		Jumlah Item
			Favorable	Unfavorable	
1.	Gaji	Kepuasan akan gaji	1, 4, 14, 15, 17, 19	2, 3, 13, 16, 18, 29	12
2.	Promosi	Kepuasan akan adanya peluang untuk di promosikan	6, 7, 8, 22, 24	5, 21, 23	8
3.	Supervisi	Kepuasan akan atasannya langsung	9, 12	10, 11	4
4.	Rekan kerja	Kepuasan akan rekan kerjanya	25, 27, 33	26, 28, 34, 35, 36	8
5.	Pekerjaan itu sendiri	Kepuasan akan jenis pekerjaan yang dilakukan	30, 31, 32	29	4
Total			19	17	36

b. Skala *Leader Member Exchange* (LMX)

Skala *Leader Member Exchange–Multidimensionality Measure* (LMX-MDM) yang dikembangkan oleh Liden dan Maslyn (1998). Skala ini telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia dan juga telah dilakukan *try-out* pada karyawan di Indonesia. Pada hasil penelitian jurnal (Liden & Maslyn, 1998) diketahui *alpha cronbach's* sebesar 0.740 dimana nilai reliabilitas tersebut berada diatas 0,7 menunjukkan skala ini reliabel.

Tabel 3.2
Blueprint Skala Leader Member Exchange (LMX)

No	Dimensi	Indikator	Sebaran Butir Aitem		Jlh
			<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1	<i>Affection</i>	Saling mempengaruhi antara atasan dan bawahan, adanya kenyamanan dan perasaan senang atau bahagia atas hadirnya orang lain	2, 6, 10	3, 5	5
2	<i>Loyalty</i>	Dukungan untuk tercapainya tujuan, melibatkan kepercayaan yang penuh pada karyawan secara konsisten	8, 12	1	3
3	<i>Contribution</i>	Kecenderungan pada setiap anggota (<i>staf</i>) untuk berpartisipasi atau terlibat mengambil tanggungjawab dalam menyelesaikan tugas.	4, 14, 18, 20	7, 11	6
4	<i>Professional Respect</i>	Perasaan saling menghargai antara pimpinan dengan <i>staf</i> .	15, 16, 17, 19	9, 13	6
		Total	13	7	20

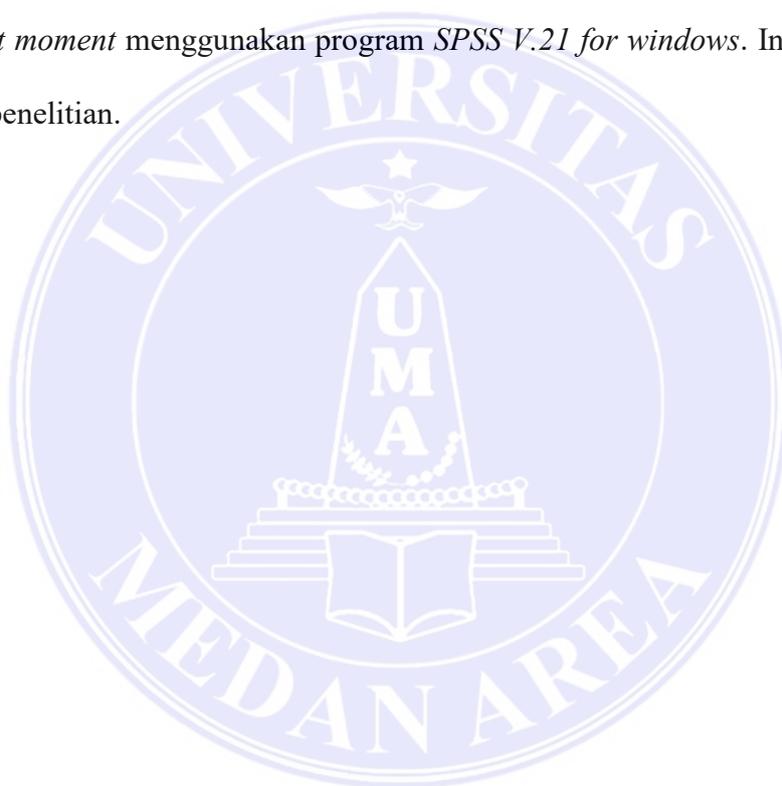
Kedua skala penelitian ini menggunakan kategorisasi respon jawaban dimulai dari (Sangat Setuju = SS), (Setuju = S), (Tidak Setuju = TS) dan (Sangat Tidak Setuju = STS) skor ini bergerak dari 4 sampai 1 (SS sampai STS). Sedangkan untuk pernyataan *unfavourable* dimulai dari (Sangat Tidak Setuju = STS), (Tidak Setuju = TS), (Setuju = S), dan (Sangat Setuju = SS), yang skornya bergerak dari 1 sampai 4 (SS sampai STS).

3.5.2 Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada tanggal 14 September 2023 sampai dengan 29 September 2023 kepada karyawan PT. TH Indo Plantation. Teknis pelaksanaan penelitian dibantu dan dipandu oleh Kepala Divisi Bidang SDM. Peneliti memasuki ruangan yang telah diisi oleh 130 karyawan PT. TH Indo Plantation. Dalam pelaksanaan penelitian, peneliti memperkenalkan diri terlebih dulu, kemudian menyampaikan maksud dan tujuan kedatangan peneliti dan

dilanjutkan dengan pembagian skala penelitian serta menjelaskan tata cara pengisian skala.

Setelah diketahui nilai masing-masing dari para karyawan untuk skala penelitian tersebut, langkah berikutnya adalah memindahkan nilai yang diperoleh tiap subjek dari skala ke program *Microsoft Excel 2010* yang diformat sesuai dengan keperluan tabulasi data, yaitu lajur untuk nomor pernyataan dan baris untuk nomor subjek. Kemudian dilakukan pengolahan data berupa analisis *product moment* menggunakan program *SPSS V.21 for windows*. Ini menjadi data induk penelitian.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dari pembahasan maka hal-hal yang dapat peneliti simpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif antara *leader member exchange* dengan kepuasan kerja pada karyawan $r_{xy} = 0,682$ dengan $P = 0,000 < 0,050$, artinya hipotesis yang diajukan semakin tinggi *leader member exchange* maka semakin tinggi kepuasan kerja dinyatakan diterima. Hal ini ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinan (r^2) sebesar 0,465 berarti menunjukkan bahwa *leader member exchange* berkontribusi dengan kepuasan kerja sebesar 46,5%.
2. Tingkat *leader member exchange* yang dimiliki para karyawan dilihat dari perbandingan nilai rata-rata empirik (38,13) yang lebih kecil dari pada nilai rata-rata hipotetiknya (45). Hal tersebut membuktikan bahwa *leader member exchange* karyawan berada pada kategori yang rendah. Kemudian untuk variabel kepuasan kerja para karyawan tergolong rendah, sebab nilai rata-rata empirik yang diperoleh (66,90) lebih kecil dari nilai rata-rata hipotetiknya (80).

5.2 Saran

Berdasarkan hasil simpulan di atas, maka peneliti dapat diberikan beberapa saran diantaranya:

1. Saran bagi Karyawan

Karyawan diharapkan mampu menciptakan keadaan *leader member exchange* yang baik dan mempertahankan kepuasan kerja yang dimiliki agar aktivitas bekerja tetap berjalan dengan baik dan lancar.

2. Saran kepada Atasan

Pimpinan sebaiknya membangun hubungan yang baik dengan karyawannya sehingga afeksi antara pimpinan dengan bawahannya akan semakin baik. Hal ini dapat membangkitkan budaya kepuasan kerja karyawan.

3. Saran kepada Perusahaan

Melihat ada kontribusi positif antara *leader member exchange* dengan kepuasan kerja diharapkan agar selalu menciptakan dan membangun *leader member exchange* yang kondusif dan lebih baik, sehingga tercipta suasana kehangatan, demokrasi, dan keramahtamahan dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Menyadari bahwa penelitian ini memiliki kekurangan, maka disarankan kepada peneliti selanjutnya yang ingin melanjutkan penelitian ini untuk mengkaji faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja individu, sehingga penelitian ini akan semakin kaya dan kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, P. (2009). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, S. (2010). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2012). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Bisen, V., & Priya. (2010). *Industrial Psychology*. New Delhi: New Age International.
- Bryant., & Janet. (2009). Effects of leader relationship quality (LMX), Supervisor Support, And Upward Influence In National Sciences Foundation Industry / University Cooperative Research Centers. *Research In A Dessertation. Knoxville: University Of Tennessee*.
- Carolina, V. (2009). *Pengetahuan Pajak*. Jakarta: Salemba Empat.
- Colquitt, Jason A, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson. *Organizational Behavior, Improving Performance & Commitment in the Workplace*. 4th Edition. New York: McGraw-Hill, 2015.
- Covey, S.R. (2003). *The 7 Habits of Highly Effective Person*. NY: Franklin Covey Co.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A Vertical Dyad Approach to Leadership within Formal Organization. *Organizational Behavior and Human Performance*. 13:46.
- Dienes, R., & Liden, R. C. (1986). Leader member exchange model of leadership: A critique and furtherdevelopment. *Academy of Management Review*, 11.
- Erdogan, B. & Liden, R. C. (2006). Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: implication for leader member exchange and ingratiation. *Journal of Organizational Behaviour*, vol 27, 1-17.
- Fisk, G.M. and Friesen, J.P., 2012. Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 23(1), pp.1–12.
- Gerstner, C.R., & Day, D. V (1997). Meta-Analytic review of leader member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology* 82(6), 827-844.
- Gilmer, B. H. (1966). *Industrial Psychology*. USA: Mc Graw Hill Book Company Inc.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organization International Edition*, New Jersey: Prentice Hall.

- Gupta, A. (2009). Leader member exchange, Leadership Development - Practical Management, <http://practical-management.com/Leadership-Development/Leader-Member-Exchange.html>.
- Gusriani (2018) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Takalar. Skripsi. Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.
- Hadi, S. (2001). *Statistik*. Jilid 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hasibuan, H. M. (2007). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1 edisi ketujuh. Erlangga: Jakarta.
- Jex, S. M., & Britt, T. B. (2008). *Organizational Psychology: a Scientist-Practitioner-Approach*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Kartika, D., & Suharnomo. (2016). Pengaruh pertukaran pemimpin anggota (LMX) terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. *Jurnal manajemen Vol. 5, No. 2*
- Kaswan. (2015). *Sikap Kerja*. Bandung: Alfabeta.
- Landy, F. J. (1989). *Psychology Of Work Behavior*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Lee, H. R. (2000). An Empirical Study Of Organizational Justice As A Mediator Of The Relationships Among Leader-Member Exchange And Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intentions In The Lodging Industry. *Disertasi Program Doctor of Philosophy, Virginia Polytechnic Institute and State University - Blacksburg, Virginia*.
- Mardanov, et al. (2008). Leader Member Exchange and Job Satisfaction Bond and Predicted Employee Turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. November 2008. 15: 159-179.
- Mulyono, M. H., Hamzah, A., & Abdulah, Z. (2013). Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Tingkat III 16. 06. 01 Ambon. *Jurnal AKK, Vol. 2, No. 1*.
- Munandar, A. S. (2008). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Penerbit Universitas Indonesia (UI-Pess).
- Nurhayati, P. (2007). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja. Skripsi. Depok: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

- Panggabean, M. S. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan kedua*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Plantation, Indo TH. (2016). Sejarah PT. TH Indo Plantation. (<http://www.thindoplantation.com>). Diakses pada tanggal 22 Februari 2022, 16:46.
- Pratikna, R. N. (2015). *Leader member exchange* sebagai pemoderator dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap persepsi tentang rasa keadilan organisasional. *Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan. Vol. 19.No.2*.
- Prisetyadi, A. (2011). Pengaruh leader member exchange terhadap komitmen organisasi pada Pt. Midian karya pasuruan. *Jurnal manajemen bisnis, Vol. 1 No. 01*.
- Rindyantika, A., & Safitri, N. (2014). Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Job Satisfaction Survey (Studi Pada Karyawan Tetap Kantor Pusat PT Airindo Sakti. *Jurnal Ilmu Administrasi Niaga*.
- Robbins, S. P. (2006). *Organizational Behavior* (10th Ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*, Jakarta: Salemba Empat.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When manager decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology, 71 (4), 203-207*.
- Schultz, D.P. & Schultz, S.E. (2002). *Psychology & Work Today* (8th Edition). New Jersey: Person Education.
- Sugiyono, (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Suseno, M. N. (2016). *Statistika: Teori Dan Aplikasi Untuk Penelitian Ilmu Sosial Dan Humaniora*. Yogyakarta: Ash-Shaf.
- Spector, P. E. (2013). *Industrial and Organization Psychology*. Canada: John Wiley and Son Inc.
- Terry, G. R., & Leslie, W., Rue. (2008). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A. and Abele, A.E., (2011). Reciprocal Relationships between Leader-Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction: A Cross-Lagged Analysis. *Applied Psychology, 60(4)*, pp.522–545.
- Wijanto, E. A., & Susanto, E. M. (2013). Pengaruh *Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional*

Karyawan Departemen Penjualan pada PT. X. *Jurnal Manajemen Bisnis*,
Vol 1 no 1.

Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan dalam Organisasi*: Edisi Ketujuh. Jakarta:
Indeks.







LAMPIRAN 1
SKALA PENELITIAN

PETUNJUK PENGISIAN SKALA

DATA IDENTITAS DIRI

Isilah data-data berikut ini sesuai dengan keadaan diri Saudara

1. Nama : _____(L/P)
2. Unit Kerja : _____
3. Masa Kerja : _____

PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

Berikut ini saya sajikan beberapa pernyataan dalam bentuk skala. Saudara diminta untuk memberikan pendapatnya terhadap pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam skala ukur tersebut :

PETUNJUK BAGIAN I

Pada angket ini Saudara diminta untuk memberi satu jawaban pada setiap soal, yang dianggap sesuai dengan keadaan diri Saudara serta apa yang Saudara rasakan, dan sangat kami harapkan pula kejujuran dan keterbukaan Saudara. Saudara tinggal memilih jawaban dengan menyilang (X) salah satu huruf pada jawaban yang disediakan.

SS : jika merasa Sangat Sesuai

S : jika merasa Sesuai

TS : jika merasa Tidak Sesuai

STS : jika merasa Sangat Tidak Sesuai

Bila telah selesai, jangan lupa memeriksa kembali, agar tidak ada nomor yang terlewati.

SELAMAT MENGERJAKAN

SEBARAN SKALA KEPUASAN KERJA

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Saya merasa telah digaji sesuai dengan apa yang saya kerjakan	SS	S	TS	STS
2	Kenaikan gaji terlalu sedikit dan dalam rentangan waktu yang jauh	SS	S	TS	STS
3	Saya merasa tidak dihargai oleh perusahaan tempat saya bekerja Ketika saya berpikir tentang gaji yang dibayarkan kepada saya	SS	S	TS	STS
4	Saya merasa puas dengan kenaikan gaji	SS	S	TS	STS
5	Kesempatan untuk kenaikan jabatan saya sangat kecil	SS	S	TS	STS
6	Mereka yang bekerja dengan baik pantas mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan dalam kenaikan jabatan	SS	S	TS	STS
7	Karyawan disini akan cepat maju seperti karyawan ditempat lain	SS	S	TS	STS
8	Saya merasa puas dengan kesempatan saya untuk dipromosikan dalam kenaikan jabatan	SS	S	TS	STS
9	Atasan saya sangat kompeten dalam melakukan pekerjaannya	SS	S	TS	STS
10	Atasan saya tidak adil kepada saya	SS	S	TS	STS
11	Atasan saya kurang memperhatikan bawahannya	SS	S	TS	STS
12	Saya menghormati atasan saya	SS	S	TS	STS
13	Saya tidak puas dengan tunjangan yang saya dapat	SS	S	TS	STS
14	Tunjangan yang saya terima sama besarnya dengan perusahaan lain	SS	S	TS	STS
15	Tunjangan yang kita miliki itu sesuai	SS	S	TS	STS
16	Ada tunjangan yang tidak kita dapatkan sebagaimana seharusnya	SS	S	TS	STS
17	Ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya menerima pengakuan yang seharusnya saya terima	SS	S	TS	STS
18	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan tidak dihargai	SS	S	TS	STS
19	Ada penghargaan bagi orang-orang yang bekerja disini	SS	S	TS	STS
20	Saya merasa usaha saya tidak dihargai sebagaimana seharusnya	SS	S	TS	STS

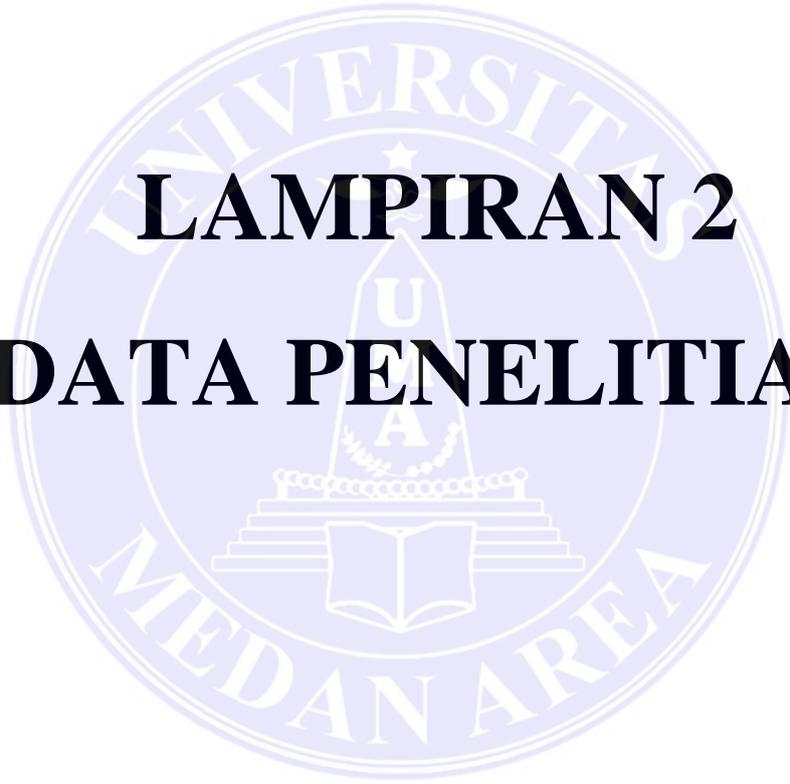
No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
21	Banyak peraturan dan prosedur yang mempersulit untuk melakukan pekerjaan yang baik	SS	S	TS	STS
22	Usaha saya untuk melakukan pekerjaan yang baik terkadang terhambat oleh birokrasi	SS	S	TS	STS
23	Saya memiliki banyak pekerjaan diperusahaan	SS	S	TS	STS
24	Saya memiliki begitu banyak tugas	SS	S	TS	STS
25	Saya menyukai orang-orang yang bekerja bersama diperusahaan	SS	S	TS	STS
26	Saya harus bekerja lebih keras karena orang-orang yang bekerja sama saya tidak kompeten	SS	S	TS	STS
27	Saya nyaman dengan teman kerja diperusahaan	SS	S	TS	STS
28	Terdapat banyak perselisihan dan persaingan ditempat kerja	SS	S	TS	STS
29	Terkadang saya merasa pekerjaan saya tidak berarti	SS	S	TS	STS
30	Saya senang melakukan pekerjaan saya	SS	S	TS	STS
31	Saya merasa bangga dalam melakukan pekerjaan saya	SS	S	TS	STS
32	Saya merasa puas dengan kenaikan gaji	SS	S	TS	STS
33	Jalur komunikasi tampak baik didalam perusahaan ini	SS	S	TS	STS
34	Tujuan dari perusahaan ini tidak jelas bagi saya	SS	S	TS	STS
35	Saya merasa bahwa saya tidak mengetahui apa yang terjadi di perusahaan ini	SS	S	TS	STS
36	Tugas-tugas pekerjaan saya tidak dijelaskan sepenuhnya	SS	S	TS	STS

SEBARAN SKALA LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Atasan saya tidak akan membela saya terhadap pihak lain dalam organisasi jika saya membuat kesalahan.	SS	S	TS	STS
2	Atasan saya termasuk orang yang disukai oleh bawahannya sebagai teman.	SS	S	TS	STS
3	Saya tidak menemukan solusi jika berdiskusi dengan atasan saya	SS	S	TS	STS
4	Saya bersedia untuk melakukan usaha ekstra melebihi dari yang diwajibkan untuk memenuhi tujuan kerja yang diinginkan atasan saya	SS	S	TS	STS
5	Atasan saya selalu menegur bawahan tanpa memberikan contoh kepada bawahannya	SS	S	TS	STS
6	Saya bersedia bekerja dengan sangat keras untuk atasan saya	SS	S	TS	STS
7	Saya merasa keberatan bekerja dengan sangat keras untuk atasan saya	SS	S	TS	STS
8	Atasan saya mempertahankan (membela) pekerjaan saya, ketika ada orang lain yang menyalahkan hasil kerja saya.	SS	S	TS	STS
9	Saya tidak terkesan dengan pengetahuan atasan saya mengenai pekerjaannya	SS	S	TS	STS
10	Saya lebih senang berdiskusi dengan atasan mengenai masalah yang muncul dilembaga	SS	S	TS	STS
11	Atasan kurang memiliki pertimbangan dalam memberikan pekerjaan dan deadline kepada bawahannya	SS	S	TS	STS
12	Atasan saya memberikan perhatian dan mendukung apa yang saya kerjakan	SS	S	TS	STS
13	Atasan selalu menyalahkan bawahan jika target tidak tercapai	SS	S	TS	STS
14	Saya bersedia bekerja untuk atasan saya melebihi apa yang diminta dalam uraian pekerjaan saya	SS	S	TS	STS
15	Saya mengagumi keahlian professional atasan saya	SS	S	TS	STS
16	Saya menghormati pengetahuan atasan saya dan kompetensinya dalam pekerjaan.	SS	S	TS	STS
17	Atasan dan bawahan saling menghargai satu sama lain untuk tercapainya tujuan suatu lembaga	SS	S	TS	STS

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
18	Atasan saya selalu mengontrol dan mengikuti perkembangan penyelesaian pekerjaan sesuai target perusahaan	SS	S	TS	STS
19	Atasan memiliki kepercayaan yang cukup besar terhadap bawahannya dalam bekerja	SS	S	TS	STS
20	Pekerjaan saya berjalan dengan lancar dan sukses karena ada dukungan dan kepercayaan dari atasan	SS	S	TS	STS





LAMPIRAN 2
DATA PENELITIAN

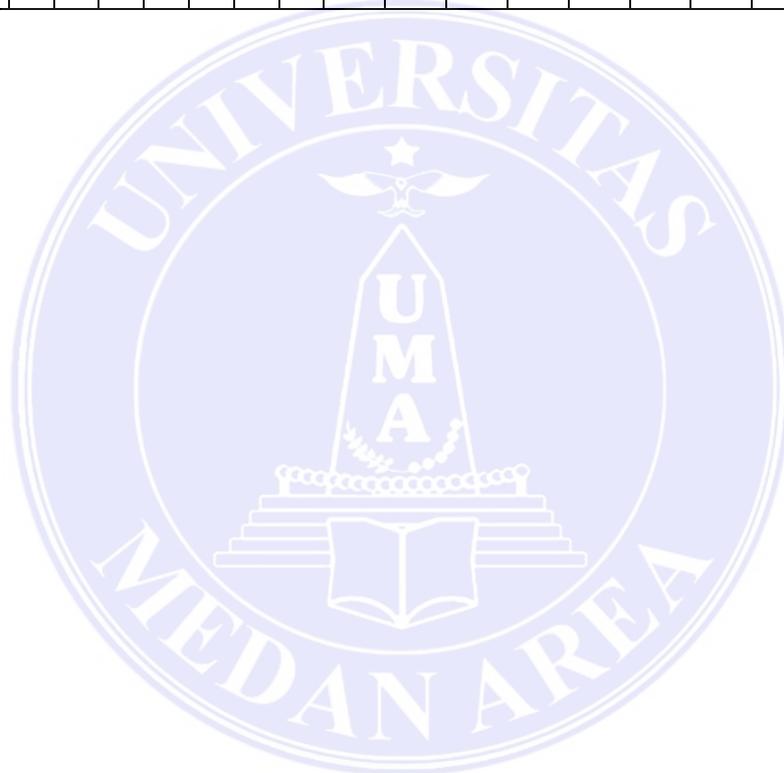
DATA PENELITIAN SKALA KEPUASAN KERJA

Subjek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	1	3	1
2	2	2	2	2	2	2	4	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2
3	3	3	1	2	3	3	4	2	3	3	1	3	1	3	2	3	3	2	3	2
4	3	3	1	3	1	3	4	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3
5	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2
6	3	2	2	2	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3
7	2	1	2	2	3	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
8	2	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3
9	3	3	3	2	2	1	4	2	2	2	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3
10	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
11	2	3	2	3	2	3	4	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
12	2	2	2	2	1	2	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
13	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
14	1	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3
15	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
16	3	2	3	2	3	3	4	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2
17	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1
18	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3
19	2	1	3	2	2	2	2	3	3	1	1	3	3	3	3	2	2	1	2	2
20	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
21	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3
22	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2
23	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3
24	3	2	3	1	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	1	2
25	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
26	3	2	3	2	3	2	4	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3
27	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2
28	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2
29	2	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3
30	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
31	2	3	1	2	3	3	4	3	2	3	2	3	1	2	2	2	2	3	2	3
32	1	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
33	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
34	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3
35	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
36	2	3	3	3	2	2	4	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2
37	2	2	2	2	1	2	4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
38	3	3	3	2	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
39	1	3	3	3	3	2	4	1	2	2	2	2	3	3	3	1	1	3	3	3

Subjek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
40	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
41	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	1	3	1
42	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2
43	3	3	1	2	3	3	4	2	3	3	1	3	1	3	2	3	3	2	3	2
44	3	3	1	3	1	3	4	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3
45	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2
46	3	2	2	2	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3
47	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
48	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3
49	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3
50	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
51	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
52	2	2	2	2	1	2	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
53	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
54	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3
55	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
56	3	2	3	2	3	3	4	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2
57	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1
58	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3
59	2	1	3	2	2	2	4	3	3	1	1	3	3	3	3	2	2	1	2	2
60	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
61	3	2	2	2	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3
62	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2
63	3	3	3	1	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3
64	3	2	3	1	2	2	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	1	2
65	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
66	3	2	3	2	3	2	4	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3
67	2	2	2	2	2	2	4	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2
68	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2
69	2	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3
70	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
71	2	3	1	2	3	3	4	3	2	3	2	3	1	2	2	2	2	3	2	3
72	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
73	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
74	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3
75	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
76	2	3	3	3	2	2	4	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2
77	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
78	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
79	1	3	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	1	1	3	3	3

Subjek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
80	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
81	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	1	3	1
82	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2
83	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	1	3	1	3	2	3	3	2	3	2
84	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3
85	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2
86	3	2	2	2	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3
87	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
88	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3
89	3	3	3	2	2	1	4	2	2	2	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3
90	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
91	2	3	2	3	2	3	4	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
92	2	2	2	2	1	2	4	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
93	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
94	1	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3
95	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
96	3	2	3	2	3	3	4	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2
97	3	2	2	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1
98	3	1	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3
99	2	1	3	2	2	2	4	3	3	1	1	3	3	3	3	2	2	1	2	2
100	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
101	3	2	2	2	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3
102	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2
103	3	3	3	1	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3
104	3	2	3	1	2	2	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	1	2
105	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
106	3	2	3	2	3	2	4	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3
107	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2
108	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2
109	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3
110	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
111	2	3	1	2	3	3	3	3	2	3	2	3	1	2	2	2	2	3	2	3
112	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
113	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
114	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3
115	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
116	2	3	3	3	2	2	4	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2
117	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
118	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
119	1	3	3	3	3	2	4	1	2	2	2	2	3	3	3	1	1	3	3	3

Subjek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
120	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
121	2	3	3	3	2	2	4	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2
122	2	2	2	2	1	2	4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
123	3	3	3	2	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
124	1	3	3	3	3	2	4	1	2	2	2	2	3	3	3	1	1	3	3	3
125	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
126	2	3	2	3	2	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	1	3	1
127	2	2	2	2	2	2	4	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2
128	3	3	1	2	3	3	4	2	3	3	1	3	1	3	2	3	3	2	3	2
129	3	3	1	3	1	3	4	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3
130	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2



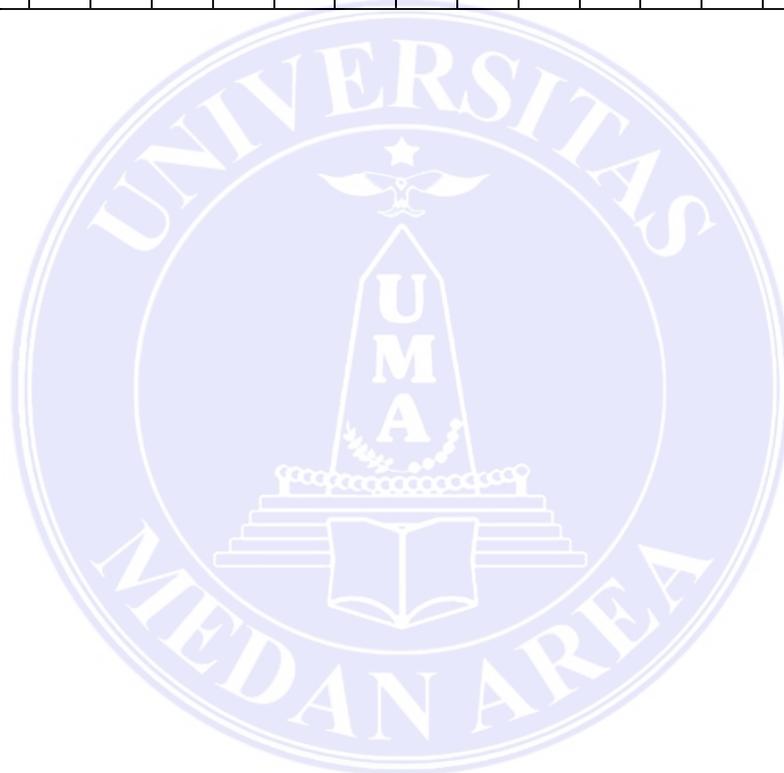
Lanjutan Aitem Skala Kepuasan Kerja

Subjek	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	Jumlah
1	2	1	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	2	4	3	3	91
2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	4	2	3	74
3	3	3	3	3	4	3	1	2	3	3	3	2	3	4	1	3	94
4	1	2	2	2	3	3	1	3	1	3	3	3	3	4	2	2	87
5	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	2	73
6	3	3	2	3	4	2	2	2	3	2	3	2	3	4	3	3	97
7	3	3	2	2	3	1	2	2	3	2	2	1	2	4	2	2	76
8	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	4	3	3	100
9	2	2	1	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	4	2	3	87
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	76
11	2	3	1	3	3	3	2	3	2	3	1	2	2	4	2	3	89
12	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	1	1	3	1	2	65
13	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	104
14	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	100
15	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	77
16	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	4	2	2	95
17	2	2	2	2	4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	72
18	3	3	3	3	4	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	98
19	2	2	3	3	4	1	3	2	2	2	3	3	3	2	1	3	82
20	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	76
21	3	2	3	3	4	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	94
22	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	75
23	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	100
24	2	3	3	3	4	2	3	1	2	2	3	3	3	3	1	3	90
25	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	76
26	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	2	95
27	2	2	1	2	4	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	72
28	2	2	3	1	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	1	97
29	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	1	93
30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	74
31	3	2	3	3	4	3	1	2	3	3	2	3	2	4	2	3	91
32	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	2	70
33	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	105
34	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	4	3	3	100
35	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	77
36	2	3	2	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	4	3	3	96
37	1	3	2	2	3	2	2	2	1	2	3	2	2	4	2	2	74
38	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	4	3	3	100
39	3	2	1	2	3	3	3	3	3	2	2	1	2	4	2	2	86

Subjek	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	Jumlah
40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	76
41	2	1	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	4	3	3	90
42	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	72
43	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	4	1	3	93
44	1	2	2	2	3	3	1	3	1	3	3	3	3	4	2	2	87
45	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	2	73
46	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	4	3	3	96
47	3	3	2	2	4	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	73
48	3	3	1	3	4	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	99
49	2	2	1	2	4	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	84
50	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	76
51	2	3	1	3	4	3	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3	88
52	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	1	1	3	1	2	65
53	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	102
54	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	99
55	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	76
56	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	4	2	2	95
57	2	2	2	2	4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	72
58	3	3	3	3	4	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	98
59	2	2	3	3	3	1	3	2	2	2	3	3	3	4	1	3	85
60	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	74
61	3	2	3	3	4	2	2	2	3	3	2	3	2	4	2	3	96
62	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	77
63	3	3	3	3	4	3	3	1	3	3	3	3	3	4	3	3	103
64	2	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	3	3	4	1	3	91
65	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	77
66	3	3	2	2	4	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	2	96
67	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	4	3	2	75
68	2	2	3	1	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	1	98
69	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	1	93
70	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	76
71	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	2	3	2	4	2	3	90
72	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	68
73	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	104
74	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	4	3	3	100
75	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	77
76	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	4	3	3	95
77	1	3	2	2	4	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	71
78	3	3	1	3	4	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	99
79	3	2	1	2	4	3	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	83

Subjek	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	Jumlah
80	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	76
81	2	1	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	89
82	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	72
83	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	1	3	91
84	1	2	2	2	4	3	1	3	1	3	3	3	3	3	2	2	86
85	2	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	72
86	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	4	3	3	96
87	3	3	2	2	4	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	73
88	3	3	1	3	4	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	99
89	2	2	1	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	4	2	3	87
90	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	74
91	2	3	1	3	4	3	2	3	2	3	1	2	2	4	2	3	90
92	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	1	1	4	1	2	67
93	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	105
94	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	100
95	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	77
96	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	2	3	4	2	2	96
97	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	4	2	2	75
98	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	99
99	2	2	3	3	3	1	3	2	2	2	3	3	3	4	1	3	85
100	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	76
101	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	4	2	3	95
102	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	75
103	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	4	3	3	102
104	2	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	3	3	4	1	3	91
105	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	77
106	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	2	95
107	2	2	1	2	4	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	72
108	2	2	3	1	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	1	97
109	3	3	3	1	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	90
110	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	76
111	3	2	3	3	4	3	1	2	3	3	2	3	2	3	2	3	89
112	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	68
113	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	102
114	3	1	3	3	4	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	99
115	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	76
116	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	4	3	3	95
117	1	3	2	2	4	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	71
118	3	3	1	3	4	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	99
119	3	2	1	2	3	3	3	3	3	2	2	1	2	4	2	2	86

Subjek	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	Jumlah
120	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	74
121	2	3	2	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	4	3	3	96
122	1	3	2	2	3	2	2	2	1	2	3	2	2	4	2	2	74
123	3	3	1	3	4	3	3	2	3	3	3	1	3	4	3	3	101
124	3	2	1	2	3	3	3	3	3	2	2	1	2	4	2	2	86
125	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	77
126	2	1	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	2	4	3	3	91
127	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	4	2	3	74
128	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	4	1	3	93
129	1	2	2	2	3	3	1	3	1	3	3	3	3	4	2	2	87
130	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	2	72



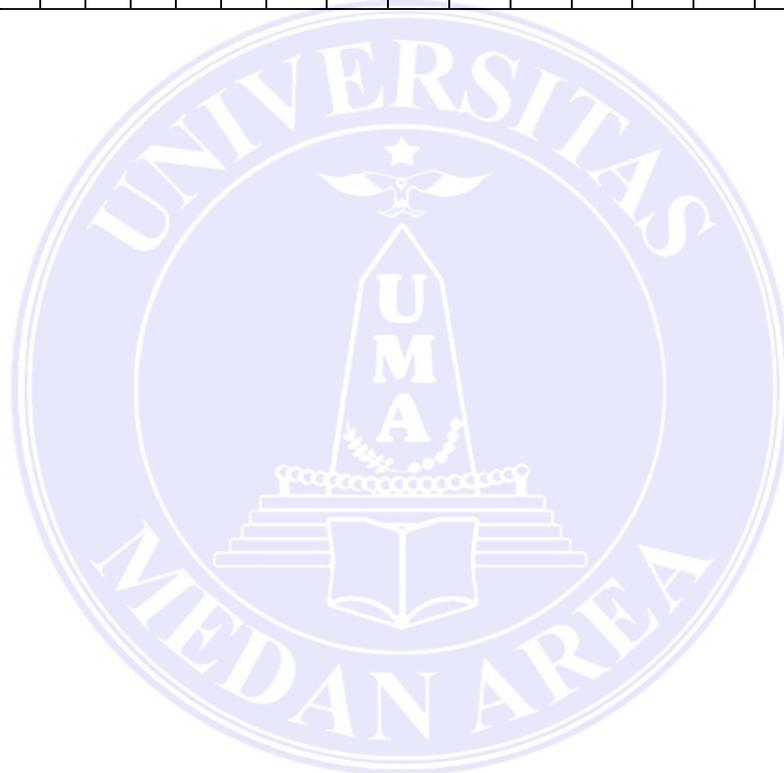
DATA PENELITIAN SKALA LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX)

Subjek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Jumlah	
1	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	44
2	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3	45
3	2	2	4	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	1	2	2	2	41
4	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	36
5	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	44
6	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	44
7	3	3	4	3	2	1	2	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	2	1	2	2	50
8	2	3	4	2	1	1	1	1	2	1	2	2	3	3	3	4	2	1	1	1	1	40
9	1	1	4	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	4	2	2	2	2	2	35
10	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	44
11	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	42
12	1	2	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	4	3	3	2	3	3	53
13	1	2	4	2	3	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	4	2	3	2	2	2	41
14	2	2	4	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	4	1	1	1	1	2	36
15	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	44
16	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	41
17	2	1	4	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	1	1	4	3	3	2	2	2	48
18	1	1	3	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	2	2	29
19	2	2	4	2	2	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	1	1	1	40
20	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	44
21	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	44
22	2	3	4	1	2	3	3	2	2	2	2	3	1	3	3	4	1	2	3	3	3	49
23	2	2	4	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	32
24	1	2	4	2	2	2	2	1	2	1	1	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	41
25	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	44
26	2	2	4	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	1	42
27	2	2	4	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	4	2	3	2	3	3	51
28	1	2	3	2	1	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	39
29	1	1	3	1	3	2	2	1	3	1	1	2	1	1	1	3	1	3	2	2	2	35
30	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	44
31	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	44
32	2	3	3	2	2	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	47
33	1	1	4	1	2	2	2	1	2	2	2	3	1	1	1	4	1	2	2	2	2	37
34	2	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1	1	1	29
35	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	44
36	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	44
37	3	2	4	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	3	3	2	2	52
38	1	2	4	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	2	2	4	2	2	3	2	2	41
39	3	2	4	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	4	1	1	1	1	1	35

Subjek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Jumlah	
40	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	44
41	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	42
42	3	2	4	2	1	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	4	2	1	2	3	3	47
43	2	2	4	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	1	2	2	2	41
44	2	2	4	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	4	2	2	2	1	1	38
45	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	44
46	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	42
47	3	3	4	3	2	1	2	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	2	1	2	2	50
48	2	3	3	2	1	1	1	1	2	1	2	2	3	3	3	3	2	1	1	1	1	38
49	1	1	4	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	4	2	2	2	2	2	35
50	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	44
51	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	44
52	1	2	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	4	3	3	2	3	3	53
53	1	2	4	2	3	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	4	2	3	2	2	2	41
54	2	2	4	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	4	1	1	1	1	2	36
55	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	44
56	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	2	2	2	2	43
57	2	1	4	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	1	1	4	3	3	2	2	2	48
58	1	1	3	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	2	29
59	2	2	3	2	2	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	38
60	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	44
61	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	44
62	2	3	3	1	2	3	3	2	2	2	2	3	1	3	3	3	1	2	3	3	3	47
63	2	2	4	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	32
64	1	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	39
65	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	44
66	2	2	4	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	1	42
67	2	2	4	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	4	2	3	2	3	3	51
68	1	2	4	2	1	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	4	2	1	2	2	2	41
69	1	1	4	1	3	2	2	1	3	1	1	2	1	1	1	4	1	3	2	2	2	37
70	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	44
71	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	42
72	2	3	4	2	2	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3	4	2	2	2	2	2	49
73	1	1	4	1	2	2	2	1	2	2	2	3	1	1	1	4	1	2	2	2	2	37
74	2	2	4	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	4	1	1	1	1	1	31
75	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	44
76	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	42
77	3	2	4	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	3	3	2	2	52
78	1	2	3	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	39
79	3	2	4	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	4	1	1	1	1	1	35

Subjek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Jumlah
80	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	44
81	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	44
82	3	2	4	2	1	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	4	2	1	2	3	47
83	2	2	4	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	1	2	2	41
84	2	2	4	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	4	2	2	2	1	38
85	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	44
86	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	44
87	3	3	4	3	2	1	2	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	2	1	2	50
88	2	3	3	2	1	1	1	1	2	1	2	2	3	3	3	3	2	1	1	1	38
89	1	1	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	33
90	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	44
91	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	44
92	1	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	51
93	1	2	4	2	3	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	4	2	3	2	2	41
94	2	2	3	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	1	1	1	2	34
95	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	44
96	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	2	2	2	43
97	2	1	4	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	1	1	4	3	3	2	2	48
98	1	1	4	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	4	1	1	1	2	31
99	2	2	4	2	2	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	1	1	40
100	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	44
101	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	42
102	2	3	4	1	2	3	3	2	2	2	2	3	1	3	3	4	1	2	3	3	49
103	2	2	4	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	4	1	1	1	1	32
104	1	2	4	2	2	2	2	1	2	1	1	3	2	2	2	4	2	2	2	2	41
105	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	44
106	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	40
107	2	2	4	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	4	2	3	2	3	51
108	1	2	3	2	1	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	39
109	1	1	4	1	3	2	2	1	3	1	1	2	1	1	1	4	1	3	2	2	37
110	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	44
111	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	44
112	2	3	4	2	2	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3	4	2	2	2	2	49
113	1	1	4	1	2	2	2	1	2	2	2	3	1	1	1	4	1	2	2	2	37
114	2	2	4	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	4	1	1	1	1	31
115	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	44
116	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	44
117	3	2	4	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	3	3	2	52
118	1	2	3	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2	39
119	3	2	3	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	3	1	1	1	1	33

Subjek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Jumlah
120	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	44
121	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	44
122	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	50
123	1	2	4	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	2	2	4	2	2	3	2	41
124	3	2	3	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	3	1	1	1	1	33
125	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	44
126	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	44
127	3	2	4	2	1	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	4	2	1	2	3	47
128	2	2	4	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	1	2	2	41
129	2	2	4	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	4	2	2	2	1	38
130	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	44





LAMPIRAN 3

HASIL UJI VALIDITAS

DAN RELIABILITAS

Reliability

Scale: KEPUASAAN KERJA

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	130	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	36

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KP1	2.29	.603	130
KP2	2.35	.606	130
KP3	2.26	.604	130
KP4	2.24	.568	130
KP5	2.33	.627	130
KP6	2.33	.562	130
KP7	3.51	.662	130
KP8	2.23	.665	130
KP9	2.37	.586	130
KP10	2.25	.588	130
KP11	2.17	.672	130
KP12	2.41	.580	130
KP13	2.26	.604	130
KP14	2.33	.602	130
KP15	2.24	.620	130
KP16	2.32	.571	130

KP17	2.29	.603	130
KP18	2.28	.600	130
KP19	2.25	.626	130
KP20	2.31	.621	130
KP21	2.33	.627	130
KP22	2.31	.669	130
KP23	2.18	.680	130
KP24	2.32	.610	130
KP25	3.32	.600	130
KP26	2.35	.606	130
KP27	2.26	.604	130
KP28	2.24	.568	130
KP29	2.33	.627	130
KP30	2.33	.562	130
KP31	2.36	.571	130
KP32	2.23	.665	130
KP33	2.37	.586	130
KP34	3.51	.662	130
KP35	2.17	.672	130
KP36	2.41	.580	130

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP1	83.75	119.695	.427	.916
KP2	83.69	119.129	.468	.915
KP3	83.78	120.376	.374	.917
KP4	83.80	121.293	.326	.917
KP5	83.71	116.643	.639	.913
KP6	83.71	119.697	.462	.915
KP7	82.53	121.460	.260	.918
KP8	83.81	118.172	.490	.915
KP9	83.67	115.866	.752	.912
KP10	83.78	118.124	.565	.914

KP11	83.87	117.370	.541	.914
KP12	83.63	120.002	.422	.916
KP13	83.78	120.376	.374	.917
KP14	83.71	117.402	.608	.914
KP15	83.80	117.107	.611	.914
KP16	83.72	118.279	.571	.914
KP17	83.75	119.695	.427	.916
KP18	83.75	121.024	.327	.917
KP19	83.78	119.085	.455	.916
KP20	83.73	118.121	.533	.915
KP21	83.71	116.643	.639	.913
KP22	83.73	118.772	.444	.916
KP23	83.85	121.087	.277	.918
KP24	83.72	118.248	.533	.915
KP25	82.72	122.934	.181	.919
KP26	83.69	119.129	.468	.915
KP27	83.78	120.376	.374	.917
KP28	83.80	121.293	.326	.917
KP29	83.71	116.643	.639	.913
KP30	83.71	119.697	.462	.915
KP31	83.68	120.623	.379	.916
KP32	83.81	118.172	.490	.915
KP33	83.67	115.866	.752	.912
KP34	82.53	121.460	.260	.918
KP35	83.87	117.370	.541	.914
KP36	83.63	120.002	.422	.916

Reliability

Scale: LEADER MEMBER EXCHANGE

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	130	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	130	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	20

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
LMX1	1.90	.569	130
LMX2	1.98	.457	130
LMX3	3.77	.423	130
LMX4	1.88	.498	130
LMX5	1.92	.610	130
LMX6	1.89	.517	130
LMX7	1.92	.523	130
LMX8	1.81	.515	130
LMX9	1.92	.565	130
LMX10	1.89	.574	130
LMX11	1.96	.504	130
LMX12	2.02	.610	130
LMX13	1.82	.535	130
LMX14	1.98	.457	130
LMX15	1.98	.457	130
LMX16	3.77	.423	130

LMX17	1.88	.498	130
LMX18	1.92	.610	130
LMX19	1.89	.517	130
LMX20	1.92	.523	130

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LMX1	40.11	28.097	.233	.863
LMX2	40.03	28.077	.317	.858
LMX3	38.24	28.648	.220	.861
LMX4	40.13	26.347	.631	.847
LMX5	40.09	26.301	.503	.852
LMX6	40.12	27.033	.469	.853
LMX7	40.08	26.528	.561	.849
LMX8	40.20	27.960	.393	.860
LMX9	40.08	25.504	.700	.843
LMX10	40.12	26.971	.423	.855
LMX11	40.05	27.021	.486	.852
LMX12	39.99	26.566	.459	.854
LMX13	40.18	26.183	.612	.847
LMX14	40.03	28.077	.317	.858
LMX15	40.03	28.077	.317	.858
LMX16	40.14	28.648	.420	.860
LMX17	40.13	26.347	.631	.847
LMX18	40.09	26.301	.503	.852
LMX19	40.12	27.033	.469	.853
LMX20	40.08	26.528	.561	.849



LAMPIRAN 4

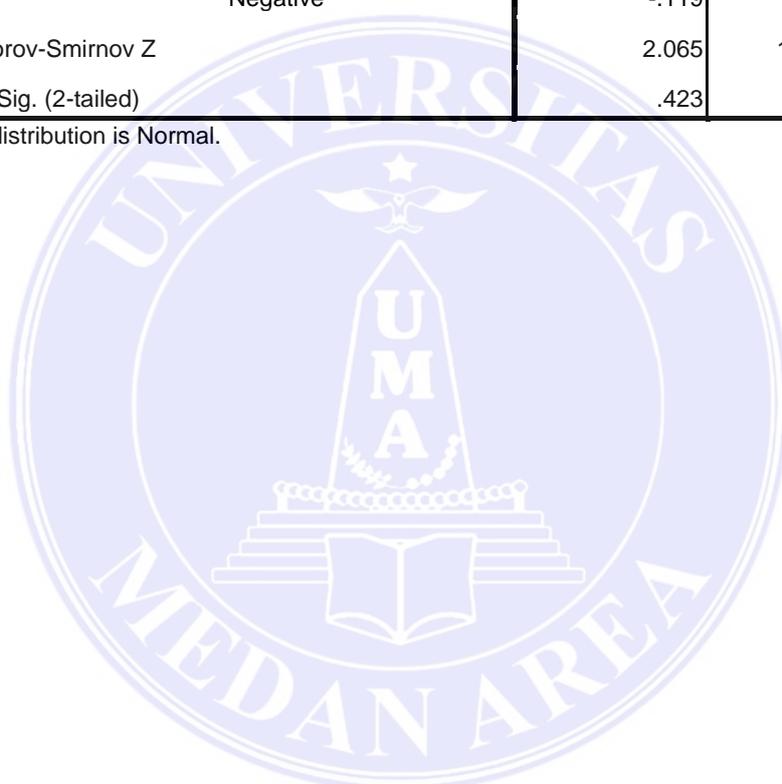
HASIL UJI ASUMSI

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		kepuasaan kerja	LMX
N		130	130
Normal Parameters ^a	Mean	66.90	38.13
	Std. Deviation	10.180	5.156
Most Extreme Differences	Absolute	.181	.166
	Positive	.181	.166
	Negative	-.119	-.149
Kolmogorov-Smirnov Z		2.065	1.894
Asymp. Sig. (2-tailed)		.423	.512

a. Test distribution is Normal.



Means

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
kepuasaan kerja * LMX	130	100.0%	0	.0%	130	100.0%

Report

kepuasaan kerja

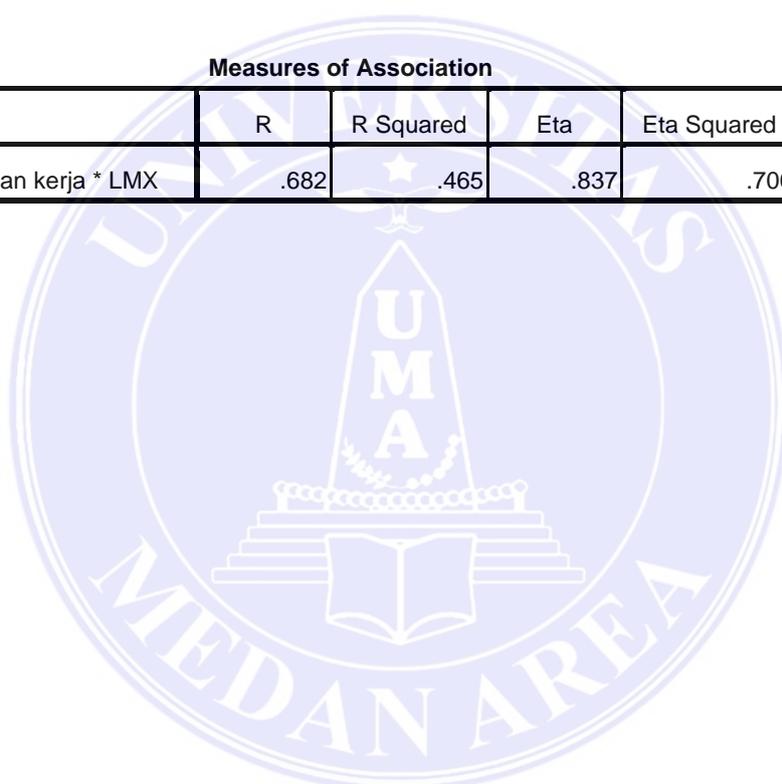
LMX	Mean	N	Std. Deviation
25	90.00	1	.
27	89.25	4	.500
28	85.40	5	8.649
29	90.00	1	.
30	79.67	3	9.074
31	76.00	1	.
32	85.33	3	7.234
33	81.60	5	6.877
34	76.75	4	.500
35	88.33	6	5.645
36	83.00	8	5.071
37	84.00	5	1.225
38	85.94	16	4.553
39	85.50	2	.707
40	72.76	41	7.892
42	65.20	5	2.387
44	65.29	7	3.094
45	65.25	4	1.500
47	64.50	6	1.643
48	59.00	1	.
50	57.00	2	.000
Total	76.90	130	10.180

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
kepuasaan kerja * LMX	Between Groups	(Combined)	9361.656	20	468.083	12.730	.000
		Linearity	6223.191	1	6223.191	169.242	.003
		Deviation from Linearity	3138.466	19	165.182	4.492	.436
	Within Groups		4008.044	109	36.771		
	Total		13369.700	129			

Measures of Association

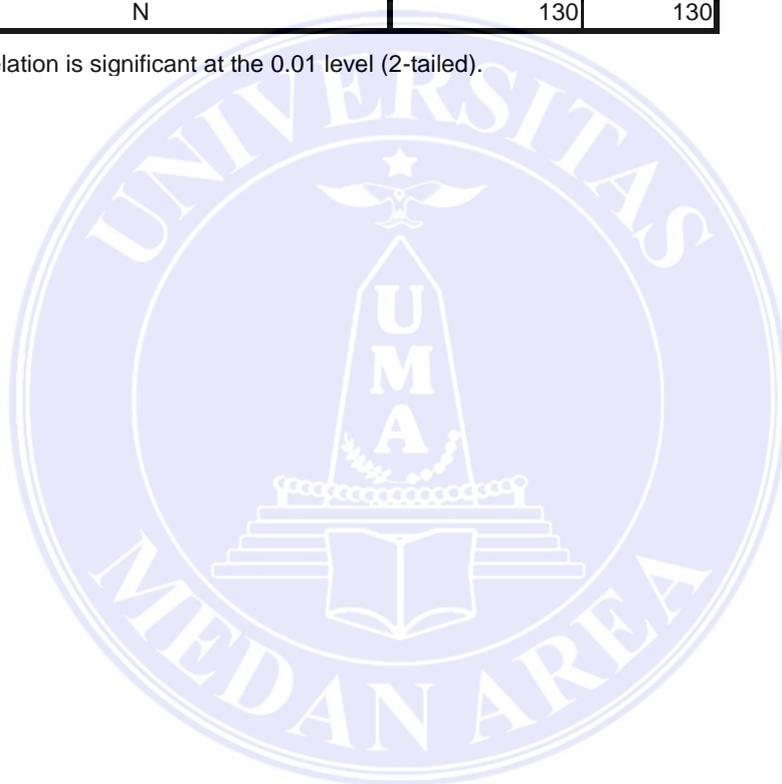
	R	R Squared	Eta	Eta Squared
kepuasaan kerja * LMX	.682	.465	.837	.700



Correlations

		kepuasaan kerja	LMX
kepuasaan kerja	Pearson Correlation	1	-.682**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	130	130
LMX	Pearson Correlation	.682**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	130	130

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





LAMPIRAN 5
SURAT PENELITIAN