

**PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PERUM BULOG  
SUB DIVISI REGIONAL (SUBDIVRE) GORONTALO**

**OLEH**

**SLAMET RYANTO POLONTALO  
E.21.12.302**

**SKRIPSI**

**Sebagai salah satu syarat ujian  
Guna meraih gelar sarjana**



**PROGRAM SARJANA  
UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO  
GORONTALO  
2020**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PERUM BULOG  
SUB DIVISI REGIONAL (SUBDIVRE) GORONTALO**


**OLEH**

**SLAMET RYANTO POLONTALO  
E.21.12.302**

**SKRIPSI**


**Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana  
Dan Telah Disetujui Pembimbing Pada Tanggal  
Gorontalo 09 Januari 2020**

Pembimbing I



**Zulkarnain I. Idris., SE, M.Si**  
**NIDN : 0926078701**

Pembimbing II



**Syaiful Pakaya, SE. MM**  
**NIDN : 0904017201**

## HALAMAN PERSETUJUAN

# PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PERUM BULOG SUBDIVISI REGIONAL (SUBDIVRE) GORONTALO

OLEH :

SLAMET RYANTO POLONTALO  
E2112302

Diperiksa Oleh Panitia Ujian Strata Satu (S1)  
Universitas Ichsan Gorontalo

1. DR. Rahmisyari, ST., SE., MM
2. Sri Meike Jusup, SE., MM
3. Wiwin L Husin, SE., M.Si
4. Zulkarnain I Idris, SE., M.Si
5. Syaiful Pakaya, SE., MM



Mengetahui :



## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana) baik di Universitas Ichsan Gorontalo maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Skripsi ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang telah dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

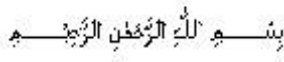
Gorontalo, 09 Januari 2020

Yang Membuat Pernyataan



Slamet Kyanto Polontalo

## KATA PENGANTAR



Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Segala puja dan puji syukur kepada Allah SWT yang maha kuasa yang telah mengkaruniakan rahmat dan hidayahnya kepada seluruh makhluk yang ada di muka bumi ini, shalawat serta salam saya haturkan kepada Nabi besar kita, Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari alam yang gelap ke alam terang menderang. Selanjutnya penulis kembali mengucapkan syukur yang tak terhingga kepada Kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan hidayahnya, kepada kedua orang tua yang telah banyak berkorban keringat hingga doa yang terputuskan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh leader member exchange Terhadap kepuasan Kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo”**

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai macam pihak oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

Bapak Muhammad Ichsan Gaffar, SE, M.Si., selaku ketua Yayasan Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (YPIPT) Universitas Ichsan Gorontalo, Bapak Dr. Abd. Gaffar La Djokke. M.Si selaku Rektor Universitas Ichsan Gorontalo, Bapak Dr. Ariawan, S.Psi SE, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi. Bapak Ardiwansyah SE.,M.Sc selaku wakil dekan I, Ibu Nurhayati Olii, SE.,MM selaku Wakil Dekan II, Bapak Syaiful Pakaya SE.,MM Selaku Wakil Dekan III sekaligus sebagai pembimbing II, Ibu Eka Zahra Solikahan SE.,MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, Bapak Zulkarnain I. Idris, SE.,M.Si sebagai pembimbing I Seluruh staff dan dosen dilingkungan fakultas Ekonomi Universitas Ichsan Gorontalo yang

telah mendidik penulis hingga terselesainya studi di bangku perkuliahan, kepada seseorang yang dengan sabar menemani dan memotivasi demi terselesainya skripsi ini.

Akhirnya penulis memohonkan maaf yang sebesar-besarnya ketika dalam penulisan skripsi ini masih banyak kesalahan, karena kita manusia tidak luput dari kesalahan, olehnya kritik serta saran sangat dibutuhkan demi memberikan kesempurnaan dalam penulisan skripsi ini.

Gorontalo, 2019

Penulis

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh leader member exchange berupa afeksi, loyalitas, kontribusi dan penghormatan profesional secara simultan dan parsial Terhadap kepuasan Kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan, Sampel yang menggunakan metode sensus sebanyak 324 orang. Pengumpulan data pokok melalui daftar pertanyaan yang di uji melalui dua tahap yaitu uji validitas dan uji reliabilitas untuk setiap item pertanyaan yang terdapat dalam daftar pertanyaan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Leader member exchange (X) berupa afeksi (X1), loyalitas (X2), kontribusi (X3) dan penghormatan profesional (X4) secara simultan berpengaruh positif Terhadap kepuasan Kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo. Berdasarkan pengujian pengaruhnya signifikan termasuk kategori sangat tinggi.

Leader member exchange berupa afeksi, secara parsial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo. Berdasarkan pengujian pengaruhnya signifikan termasuk kategori Rendah.

Leader member exchange berupa loyalitas, secara parsial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo. Berdasarkan pengujian pengaruhnya signifikan termasuk kategori rendah.

Leader member exchange berupa, kontribusi secara parsial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo. Berdasarkan pengujian pengaruhnya signifikan termasuk kategori rendah. Leader member exchange berupa penghormatan profesional secara parsial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo. Berdasarkan pengujian pengaruhnya signifikan termasuk kategori rendah.

Kata kunci : Leader Member Exchange Kepuasan kerja, Bulog

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Lembar Pengesahan Pembimbing .....	ii
Lembar Pengesahan Penguji .....	iii
Pernyataan .....	iii
Kata pengantar .....	iv
Abstrak .....	vi
Daftar Isi .....	vii
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Lampiran .....	xii

### **BAB I PENDAHULUAN**

1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	6

### **BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

2.1.Kajian Pustaka.....	8
2.1.1. Pengertian Kepemimpinan .....	8
2.1.2. Leader Member Exchange .....	11
2.1.3. Faktor Penyebab Leader member exchange.....	14



2.1.4. Dimensi Leader exchange .....	15
2.1.5. Pengaruh leader member exchange .....	18
2.1.6. Pengertian kepuasan kerja.....	19
2.1.7. Teori kepuasan kerja.....	22
2.1.8. Dimensi kepuasan kerja .....	24
2.1.9. Penelitian terdahulu .....	27
2.2.Kerangka Pemikiran .....	29
2.3.Hipotesis .....	30

### **BAB III OBJEK DAN METODELOGI PENELITIAN**

3.1.Objek Penelitian .....	31
3.2.Metode Penelitian .....	31
3.2.1. Desain Penelitian .....	31
3.2.2. Operasionalisasi Variabel.....	31
3.2.3. Populasi.....	33
3.2.4. Sampel .....	34
3.2.5. Jenis dan Sumber data .....	34
3.2.6. Metode Pengumpulan data.....	34
3.2.7. Prosedur penelitian .....	35

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

1.1.Hasil Penelitian .....	41
1.1.1. Sejarah Perum Bulog .....	41
1.1.2. Karakteristik responden .....	42
1.1.3. Deskripsi Variabel penelitian.....	44

1.1.4. Pengujian instrumen penelitian .....	51
1.1.5. Analisis data statistik .....	54
1.1.6. Pengujian hipotesis .....	56
1.1.7. Hubungan antar variabel .....	58
1.2.Pembahasan hasil Penelitian .....	59

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1.Kesimpulan .....	67
5.2.Saran .....	68

## **DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 3.1 : Operasionalisasi Variabel dari penelitian .....	32
Tabel 3.2 : Populasi penelitian.....	33
Tabel 3.3 : Koefisien Korelasi.....	36
Tabel 4.1 : Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	42
Tabel 4.2 : Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	43
Tabel 4.3 : Distribusi Responden Berdasarkan Umur .....	43
Tabel 4.4 : Kriteria Interpretasi Skor .....	44
Tabel 4.5 : Tanggapan Responden afeksi (X1).....	45
Tabel 4.6 : Tanggapan Responden loyalitas (X2).....	46
Tabel 4.7 : Tanggapan Responden kontribusi (X3)... ..	47
Tabel 4.8 : Tanggapan Responden penghargaan profesional (X4)....	48
Tabel 4.9 : Tanggapan Responden kepuasan kerja (Y)... ..	49
Tabel 4.10 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas X1.....	52
Tabel 4.11 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas X2.....	52
Tabel 4.12 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas X3.....	53
Tabel 4.13 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas X4.....	53
Tabel 4.14 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Y.....	54
Tabel 4.15 : Struktur Pengaruh Variabel X Terhadap Y .....	55

## DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran.....	30
Gambar 3.1 : Struktur Path analisis .....	39
Gambar 4.1 : Hubungan Antar Variabel .....	55

## DAFTAR LAMPIRAN

	Hal.
Lampiran 1 : Kuisisioner .....	72
Lampiran 2 : Data Ordinal dan interval variabel X1.....	76
Lampiran 3 : Data Ordinal dan interval variabel X2 .....	77
Lampiran 4 : Data Ordinal dan interval variabel X3 .. ..	78
Lampiran 5 : Data Ordinal dan interval variabel X4 .. ..	79
Lampiran 6 : Data Ordinal dan interval variabel Y .....	80
Lampiran 7 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas variabel penelitian	82
Lampiran 8 : Output Regresi .....	85

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia adalah aset penting dari suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki peran yang sangat strategis sebagai pengembang dan pelaksana kebijakan dalam suatu organisasi. Berhasil tidaknya tujuan perusahaan atau organisasi tergantung dari sumber daya manusia yang dimiliki. Maka dari itu diharapkan sumber daya manusia memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan dan kewajiban dari setiap pimpinan untuk menjaga kepuasan kerja dari sumber daya yang dimiliki.

Badan Urusan Logistik (BULOG) adalah perusahaan umum milik negara yang bergerak di bidang logistik pangan. Ruang lingkup bisnis perusahaan meliputi usaha logistik/ pergudangan, survey dan pemberantasan hama, penyediaan karung plastik, usaha angkutan, perdagangan komoditi pangan dan usaha eceran. Sebagai perusahaan yang tetap mengembang tugas publik dari pemerintah, Bulog tetap melakukan kegiatan menjaga harga dasar pembelian untuk gabah. Stabilisasi harga khususnya harga pokok, menyalurkan beras untuk orang miskin (raskin) dan pengelolaan stok pangan. ([www.Bulog.co.id](http://www.Bulog.co.id)). Perum Bulog memiliki 26 Divisi regional yang terbagi dalam 101 Sub Divisi regional yang tersebar diseluruh Indonesia. Sub divisi regional Gorontalo merupakan salah satu sub divisi regional Sulawesi.

Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo dalam mewujudkan visi dan misi yang diembang maka karyawan harus melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Pelaksanaan tugas dan fungsi dari karyawan akan terlihat pada pencapaian pelaksanaan program yang telah ditetapkan selama satu periode. Pencapaian tersebut akan terwujud apabila karyawan memiliki kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja seperti yang dikemukakan oleh Richard, Gordon, & Robert, (2012:312) adalah kepuasan yang berhubungan dengan sikap dan perasaan individu terkait dengan pekerjaannya, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain.

Lebih lanjut dijelaskan oleh Richard, Gordon, & Robert, (2012:312) bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang, karyawan yang puas lebih cenderung bertahan bekerja demi organisasi dan cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melebihi tugas dan peran mereka, sedangkan karyawan yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungan dengan kepemimpinan dan terlihat dalam berbagai perilaku yang kontra produktif. Sedangkan Suwatno & Priansa, (2016:291) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi dan akan meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan dalam pelayanan prima. Robbins, (2015:181) menyatakan untuk menentukan seorang pegawai puas dan tidak puas dapat diukur dengan apakah pekerjaan secara mental yang menantang, Kondisi kerja yang mendukung, gaji dan upah, kesesuaian pribadi dengan pekerjaan, rekan sekerja yang mendukung.

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan Bapak Rasyid Maku Bagian keuangan menjelaskan kepuasan karyawan pada Sub divisi regional Bulog Gorontalo masih rendah hal ini dilihat dari banyaknya keluhan terkait balas jasa yang diterima oleh karyawan belum sesuai dengan keinginan karyawan. Terkait dengan penempatan yang di lakukan kadang tidak disesuaikan dengan keahlian dan kompetensi karyawan, dari segi berat ringannya pekerjaan, karyawan merasa pekerjaan mereka monoton dan kurang menantang sehingga karyawan merasa bosan. Sedangkan dari segi suasana dan lingkungan pekerjaan yang belum sepenuhnya mendukung pekerjaan beberapa karyawan mengeluhkan fasilitas yang diberikan perusahaan belum memadai terkait dengan dukungan sarana dan prasarana, dalam hal kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian karyawan terlihat beberapa karyawan bahwa pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan keahlian atau kemampuan yang mereka miliki dan yang terakhir adanya persaingan yang terjadi diantara karyawan serta atasan yang menyebabkan pola dukungan rekan kerja dan atasan cenderung tidak baik.

Cara yang ditempuh untuk meningkatkan kepuasan kerja menurut Wijanto & Sutanto, (2013:8) adalah dengan menerapkan perilaku pertukaran pemimpin dan bawahan yang biasa disebut dengan leader member exchange (LMX), dimana adanya hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahannya untuk memastikan bahwa perusahaan berfungsi secara efektif. Lebih lanjut dikatakan Wibowo & Sutanto, (2013:8) bahwa komunikasi dan hubungan yang baik antara pemimpin dan pengikut sangat penting menciptakan kepercayaan, rasa hormat, rasa tanggung jawab dan kesetiaan yang kuat antara pemimpin dan pengikut.



Dimana tingkat pertukaran pimpinan dan bawahan (LMX) yang tinggi akan membuat bawahan atau pengikut akan merasa kebutuhannya terpenuhi karena mendapat perhatian khusus dari pimpinan, sehingga dalam diri bawahan akan timbul rasa kenyamanan dan merasa diterima di organisasi tersebut serta timbul rasa puas disebabkan oleh gaji yang tinggi, kenyamanan, promosi, jabatan dan bekerja sepenuh hati untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dianggap perlu untuk mengulas lebih dalam lagi mengenai pengaruh leadership member exchange terhadap kepuasan kerja, karena kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting. Bagaimana hubungan antar pimpinan dan bawahan yang diterapkan oleh pimpinan di Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo, sehingga dapat berdampak positif terhadap terciptanya kepuasan kerja dari para karyawannya. Adapun judul karya ilmiah yang diulas oleh penulis adalah : **“Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan sebelumnya maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Seberapa besar pengaruh leader member exchange (X) berupa afeksi (X1), loyalitas (X2), kontribusi (X3) dan penghormatan profesional (X4) secara simultan Terhadap kepuasan Kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo.

2. Seberapa besar pengaruh leader member exchange berupa afeksi (X1), secara parsial Terhadap kepuasan Kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo.
3. Seberapa besar pengaruh leader member exchange berupa loyalitas (X2), secara parsial Terhadap kepuasan Kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo.
4. Seberapa besar pengaruh leader member exchange berupa, kontribusi (X3) secara parsial Terhadap kepuasan Kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo.
5. Seberapa besar pengaruh leader member exchange berupa penghormatan profesional (X4) secara parsial Terhadap kepuasan Kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo

### **1.3 Maksud Dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh suatu data analisis mengenai leader member exchange berupa afeksi, loyalitas, kontribusi dan penghormatan profesional berpengaruh Terhadap kepuasan Kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo.

#### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan masalah pokok yang diuraikan di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh leader member exchange berupa afeksi, loyalitas, kontribusi dan penghormatan profesional secara simultan Terhadap kepuasan Kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo.
2. Untuk mengetahui Seberapa besar pengaruh leader member exchange berupa afeksi, secara parsial Terhadap kepuasan Kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo.
3. Untuk mengetahui Seberapa besar pengaruh leader member exchange berupa loyalitas, secara parsial Terhadap kepuasan Kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo.
4. Untuk mengetahui Seberapa besar pengaruh leader member exchange berupa kontribusi, secara parsial Terhadap kepuasan Kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo.
5. Untuk mengetahui Seberapa besar pengaruh leader member exchange berupa penghormatan profesional secara parsial Terhadap kepuasan Kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan :

1. Aspek Teoritis:  
  
Diharapkan penelitian ini memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia umumnya dan khususnya ilmu kepemimpinan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2. Aspek praktis:

Diharapkan penelitian ini memberikan masukan kepada pimpinan pada Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo dalam upayanya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

3. Aspek peneliti

Diharapkan memberi masukan bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti tentang leader member exchange dan kepuasan kerja.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Kajian Pustaka**

##### **2.1.1. Pengertian Kepemimpinan**

Istilah kepemimpinan dibentuk dari kata pemimpin dengan awalan ke dan akhiran an yang artinya berbuat ataupun cara yang berhubungan erat dengan kemampuan memimpin. Istilah kepemimpinan sebagai terjemahan dari bahasa inggris "*leadership*", yang banyak ditemukan dalam kehidupan sehari-hari seperti melalui televisi, radio, serta alat komunikasi lain.

Disamping istilah di diatas, maka selanjutnya penulis akan menguraikan pengertian kepemimpinan menurut para ahli. Leadership (kepemimpinan) menurut Terry (2012:152) Kepemimpinan adalah kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja bersama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin mereka. Selanjutnya menurut Robbins S. dalam Fahmi, (2012;58) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Hal ini didukung oleh pendapat Griffin R (2012;58) pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan, pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.

Lebih Lanjut George P. Terry dalam Sukarna, (2011:83) "Kepemimpinan ialah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar berusaha dengan ikhlas untuk mencapai tujuan bersama." Hersey & Blachard dalam Harbani Pasolong,

(2013:5), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Selain itu, Menurut Hasibuan (2011:170), “kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa definisi kepemimpinan itu sendiri adalah kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang berarti tuntun, bina atau bimbing. Pimpin dapat pula berarti menunjukkan jalan yang baik atau benar, tetapi dapat pula berarti mengepalai pekerjaan atau kegiatan. Dengan demikian, kepemimpinan adalah hal yang berhubungan dengan proses menggerakkan, memberikan tuntunan, binaan dan bimbingan, menunjukkan jalan, memberi keteladanan, mengambil resiko, mempengaruhi dan meyakinkan pihak lain, mengarahkan dan masih banyak lagi artinya. Konkritnya, kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas orang lain atau sekelompok orang untuk bekerjasama mencapai tujuan tertentu. Pada hakikatnya, dalam kepemimpinan terdapat unsur-unsur antara lain kemampuan menggerakkan, mempengaruhi, mengarahkan tingkah laku orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi/kelompok.

Kepemimpinan tidak terlepas dari nilai-nilai yang dimiliki oleh pemimpin seperti yang diungkapkan oleh Sausu dalam Fahmi, (2013; 126) yaitu :

- a. Teoritik, yaitu nilai-nilai yang berhubungan dengan usaha mencari kebenaran dan mencari pembenaran secara rasional.

- b. Ekonomis, yaitu yang tertarik pada aspek-aspek kehidupan yang penuh keindahan, menikmati setiap peristiwa untuk kepentingan sendiri.
- c. Sosial, menaruh belas kasihan pada orang lain, simpati, tidak mementingkan diri sendiri.
- d. Politis, berorientasi pada kekuasaan dan melihat kompetisi sebagai faktor yang sangat vital dalam kehidupannya.
- e. Religius, selalu menghubungkan setiap aktifitas dengan kekuasaan sang pencipta.

Arti kepemimpinan dan pemimpin perlu ditegaskan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang, sedangkan pemimpin adalah orang yang diakui dan diterima oleh orang lain/kelompok sebagai pribadi yang mempunyai kemampuan tersebut. Hal ini berarti, membahas kepribadian seseorang berarti membahas kepemimpinan, membahas menyangkut figurnya berarti membahas pemimpin. Namun keduanya tidak dapat dipisahkan menjadi dua pembahasan yang berbeda.

Dalam dinamika kehidupan organisasi, kepemimpinan yang efektif memainkan pengaruh yang sangat penting dan bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam hal pencapaian tujuan suatu organisasi yang telah ditetapkan : (Siagian, 2014;201).

a. Sikap Pemimpin

Perbuatan dalam suatu organisasi ataupun kelompok dalam suatu masyarakat, timbul karena reaksi dari sejumlah individu yang superior. Individu-individu tersebut mengabdikan diri mereka terhadap misi tertentu

sehingga mereka menginginkan kekuasaan serta pengaruh atas pihak lain. Mereka memiliki potensi, kekuatan serta keinginan yang tinggi untuk mencapai nilai-nilai tertentu. Berkaitan dengan sikap pemimpin, seorang pemimpin harus memahami etika, sikap moral pemimpin dan etika dalam organisasi yang dipimpinnya.

b. Perilaku Pemimpin

Perilaku pemimpin merupakan hal yang multi dimensi, hal ini merupakan bilangan terbatas dan berubah-ubah menurut kepribadian pemimpin, persyaratan tugas ditentukan olehnya beserta para pendukungnya, sifat sifat kepentingan, harapan-harapan pendukungnya, serta lingkungan organisasi dan fisik dalam mana ia beserta mereka melakukan kegiatan.

### **2.1.2. Leader Member Exchange**

Leader member exchange (LMX) pertama kali diperkenalkan oleh Danserau, Green dan Casman pada tahun 1975, menurut Danserau, Green dan Casman pada tahun 1976 dalam O'Donnel, Yukl, & Taber, (2012:143) teori leader member exchange (LMX) merupakan teori yang menjelaskan bagaimana hubungan interpersonal berkembang diantara atasan dan bawahan. Leader member exchange merupakan suatu proses interaksi yang terjadi pada dua individu dan secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan (O'Donnel, Yukl, & Taber, 2012).

Para ahli mendefinisikan leader member exchange berdasarkan pendekatan yang mereka lakukan seperti Yukl, (2015:235) mengatakan bahwa terjadinya peran antara pemimpin dan setiap individu bawahan melalui suatu proses



hubungan pertukaran yang berkembang dari waktu ke waktu. Leader member exchange merupakan teori yang sebelumnya disebut teori hubungan diadid vertikal (dua arah) yang berfokus pada proses pengaruh timbal balik dalam diadid vertikal yang terdiri dari satu orang yang memiliki kewenangan langsung atas orang lain.

Dinimartani, (2014:10) memberikan pengertian leader member exchange adalah kualitas hubungan pemimpin dan staf yang meliputi hubungan interpersonal antara pemimpin dan staf, yang adakalanya sebagai seorang pemimpin memberikan kesempatan kepada staf untuk saling menjalin komunikasi dan konfirmasi secara berkesinambungan, sehingga relasi timbal balik antara pemimpin dan staf dapat terjalin dengan baik.

Gibson (2012:334) berdasarkan pendekatan leader member exchange mengatakan bahwa para pemimpin mengklasifikasikan pengikut atau bawahan menjadi anggota kelompok dalam dan anggota kelompok luar. Anggota kelompok dalam berbagi ikatan dan sistem nilai yang umum dan berinteraksi dengan pemimpin. Anggota kelompok luar kurang memiliki kesamaan dengan pemimpin dan tidak banyak berbagi dengan pemimpin.

Rahmy, (2018:162) menjelaskan bahwa model leader member exchange menekankan pentingnya hubungan variatif antara pemimpin dan bawahan dinamakan diadid vertikal. Istilah diadid vertikal merujuk kepada hubungan antar seorang pemimpin dan seorang bawahan saja. dasar pemikiran teori diadid vertikal adalah bahwa para pemimpin biasanya menetapkan sebuah hubungan yang istimewa dengan sejumlah bawahan yang sangat di percaya yaitu kelompok dalam

(in group). Hubungan pertukaran yang dibangun dengan para bawahan yang selebihnya disebut kelompok luar (out group) secara berbeda. Lebih lanjut Rahmy, (2018:165) menjelaskan bahwa teori kepemimpinan yang banyak dipelajari sebagian besar mengasumsikan bahwa pemimpin memperlakukan bawahan mereka dengan cara yang sama. Dalam kenyataannya, pemimpin bisa bertindak dengan sangat berbeda kepada orang yang satu dengan yang lainnya. Dengan kata lain pemimpin cenderung memiliki orang-orang kesayangan dalam suatu organisasi. Biasanya pemimpin cenderung memilih anggota kelompok karena mereka memiliki berbagai karakteristik kepribadian dan sikap yang mirip dengan pemimpin tersebut atau karena tingkat kompetensi yang lebih tinggi daripada bawahan yang lainnya. Kelompok kesayangan akan mendapatkan kepercayaan dan perhatian yang lebih besar dari pemimpin, bahkan mereka mungkin menerima hak istimewa tertentu.

Robbins dan Judge (2016:257) memberikan definisi leader member exchange atau teori pertukaran pemimpin dan anggota merupakan konsep yang mendukung terciptanya para pemimpin didalam kelompok dalam (in-group) dan luar kelompok (out-group) dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. In group

Dalam in group pemimpin lebih mempercayai bawahannya, pemimpin memberikan perhatian lebih pada bawahannya, dan memberikan hak-hak khusus pada bawahannya. Atasan berpendapat bahwa bawahan yang ada pada kategori ini adalah bawahan yang dapat diandalkan dalam berpartisipasi dan memberikan yang lebih dari yang ditetapkan

digambarkan pekerjaan, memperlakukan bawahan dalam kategori ini sebagai bawahan yang memperoleh penilaian kinerja yang lebih tinggi, pergantian yang lebih rendah dan kepuasan kerja yang lebih baik karena hubungan ini memiliki kualitas hubungan yang tinggi.

b. Out Group

Sedangkan dalam out group bawahan memperoleh waktu yang terbatas dari pemimpinnya dan hubungan antara pimpinan berdasar pada hubungan formal yang bisa dilihat dari pemakaian tutur kata ketika melakukan komunikasi. Atasan berpendapat bahwa bawahan dalam kategori ini adalah bawahan yang melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan gambaran tugas formal mereka saja. atasan akan memperlakukan bawahan dalam kategori ini sebagai bawahan yang memperoleh lebih sedikit waktu, lebih sedikit penghargaan darinya dan mendapatkan sedikit dukungan dari atasan karena hubungan ini memiliki kualitas hubungan yang rendah.

Berdasarkan definisi dan pengertian diatas maka dapat disimpulkan yang dimaksud leader member exchange adalah perilaku pimpinan terhadap bawahan atau sebaliknya yang dilakukan berdasarkan hubungan antara individu pemimpin dengan individu bawahan yang sifatnya berbeda satu sama yang lainnya.

### **2.1.3. Faktor penyebab leader member exchange**

Faktor penyebab leader member exchange menurut Amirullah (Nusantara, 2015:21) dibagi menjadi empat yaitu:

- a. Karakteristik karyawan, karakteristik karyawan menyebabkan pemimpin melakukan pertukaran dengan bawahan karena karyawan yang keras dan

susah di atur tentunya akan memperburuk hubungan atasan dengan bawahan.

- b. Karakteristik atasan, karakteristik atasan juga menjadi penyebab leader member exchange, dimana atasan menjadi penentu dalam bagaimana bawahan bersikap.
- c. Interaksi antara atasan dan bawahan, interaksi yang terjadi antar bawahan dan atasan mengakibatkan suatu hubungan yang saling menguntungkan. Apabila sering terjadi interaksi antara bawahan dan atasan maka komunikasi diantara keduanya akan terjalin dengan baik.
- d. Variabel kontekstual, hal yang menjadi substansi yang sering digunakan dalam suatu hubungan seperti hal yang tidak disengaja, sering menimbulkan kesalahpahaman.

#### **2.1.4. Dimensi Leader Member Exchange**

Rahmy, (2018:168) leader member exchange (LMX) merupakan hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan untuk memajukan organisasi. Lebih lanjut dikatakan bahwa untuk mengukur leader member exchange menggunakan suatu skala multi dimensional yang dikembangkan oleh liden dan Maslyn (1998) dengan dimensi LMX-MDM. 4 dimensi yang diukur dalam skala tersebut sebagai berikut: Afeksi, loyalitas, kontribusi dan penghormatan profesional.

- a. Afeksi, dimensi afeksi yaitu saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan pada daya tarik interpersonal tidak hanya dari nilai profesional pekerja yang timbul dari suatu hubungan pribadi

yang bermanfaat (misalnya persahabatan). Butir pengukuran afeksi didasarkan pada adanya kecocokan bawahan dan atasan sebagai individu, adanya keinginan dari atasan dan bawahan untuk menjadi seorang teman, adanya keinginan dari atasan dan bawahan untuk dapat bekerja sama dengan baik.

- b. Loyalitas, dimensi loyalitas adalah ekspresi dan ungkapan untuk mendukung penuh terhadap tujuan dan karakter pribadi anggota lainnya dalam hubungan timbal balik pimpinan dan bawahan. Loyalitas melibatkan kesetiaan pada individu yang umumnya konsisten dari situasi ke situasi. Adapun dimensi pengukuran loyalitas yaitu adanya kemauan atasan maupun bawahan saling membela hal-hal yang dikerjakan kepada atasan yang lebih tinggi walaupun tanpa memiliki pemahaman yang lengkap mengenai pertanyaan yang diberikan, adanya kemauan dari atasan maupun bawahan untuk saling membela dalam menghadapi situasi sulit dengan orang lain.
- c. Kontribusi, dimensi kontribusi merupakan persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas ditingkat tertentu setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama (eksplisit atau implisit). Penting dalam evaluasi orientasi kerja adalah sejauh mana anggota bawahan dari dyad (dua orang yang berupa kesatuan berinteraksi) menangani tanggung jawab dan menyelesaikan tugas-tugas yang melampaui deskripsi pekerjaan atau kontrak kerja, dan juga sejauh mana atasan memberikan sumber daya dan peluang untuk kegiatan tersebut. Butir untuk kontribusi didasarkan pada

adanya kesediaan dari bawahan untuk bekerja melebihi waktu yang ditetapkan, adanya kesediaan dari bawahan untuk memberikan usaha yang lebih dan usaha yang dibutuhkan secara normal untuk mencapai tujuan kerja yang dimiliki atasan.

- d. Penghormatan profesional, dimensi penghormatan profesional adalah persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi didalam atau di luar organisasi. Persepsi ini mungkin didasarkan pada data historis mengenai orang tersebut, seperti pengalaman pribadi dengan individu, komentar yang dibuat orang lain didalam atau diluar organisasi dan penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang dicapai. Jadi ada kemungkinan, persepsi tentang rasa hormat pada seseorang telah ada sebelum bekerja atau berteman dengan seseorang tersebut. Butir untuk penghormatan profesional didasarkan pada adanya penghargaan kepada bawahan tentang pengetahuan atas pekerjaan dari atasan, adanya respek kepada bawahan atas keterampilan profesional yang dimiliki bawahan.

Selain dimensi tersebut diatas untuk mengukur seberapa tinggi kualitas leader member exchange dengan menggunakan kuisioner LMX-7 yang dikembangkan oleh Green dan Uhl-Bien, 1995 (Wijanto & Sutanto, 2013:9) sebagai berikut:

- a. Respect, diukur dengan indikator:
  1. Pemimpin mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan karyawan.

2. Pemimpin mengakui dan menghargai potensi karyawan
- b. Trust, diukur dengan indikator:
  1. Karyawan berpihak kepada pemimpinnya dan sebaliknya.
  2. Karyawan mengetahui tingkat kepuasan pemimpin terhadap pekerjaan
- c. Obligation , diukur dengan indikator:
  1. Pemimpin bersedia menolong karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.
  2. Pemimpin bersedia menjamin karyawan yang berada dalam masalah dengan apa ia miliki.
  3. Karyawan memiliki keyakinan terhadap pemimpinnya sehingga karyawan akan membela dan mempertahankan keputusan pemimpin sekalipun pemimpin tidak hadir dan untuk melakukannya.

#### **2.1.5. Pengaruh Leader Member Exchange**

Leader member exchange merupakan sebuah teori yang mendukung pemimpin menciptakan adanya in-group dan out group. Bawahan dengan status in-group akan mendapatkan tingkat kinerja yang tinggi less turnover dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Robbins dan Judge, 2013:377) sedangkan Yukl (2015:140) berpendapat bahwa kepemimpinan yang mengembangkan hubungan antar pribadi dari waktu ke waktu dengan tiap-tiap bawahannya saat kedua pihak saling mempengaruhi dan menegosiasikan peran bawahan dalam organisasi.

Menurut Gerstner & Day (1997) efek dari *leader member exchange* terhadap organisasi dapat dilihat seperti :

- 1) Kepuasan kerja yang tinggi. Hubungan yang baik dengan atasan akan menjadikan karyawan nyaman dan puas dalam melakukan pekerjaannya.
- 2) Komitmen organisasi. Efek dari hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan juga terdapat pada komitmen organisasi karyawan yang tinggi.
- 3) *Organizational citizen behavior* (OCB). Karyawan melakukan inisiatif kerja tanpa perintah atasan ketika hubungan mereka dengan atasan baik.
- 4) Penilaian kinerja yang objektif. Atasan yang mempunyai hubungan baik dengan para karyawan akan memberikan penilaian kinerja yang objektif, bukan subjektif.
- 5) Menurunnya intensi untuk keluar dari perusahaan. Intensi keluarnya karyawan dari perusahaan yang rendah merupakan salah satu efek dari leader member exchange yang positif dimiliki bawahan.

#### **2.1.6. Pengertian Kepuasan kerja**

Menurut Edy Sutrisno (2014:73) kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengaruh biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.



Ricahard, Robert dan Gordon (2012:312-337) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Ia melanjutkan pernyataannya bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stress anggota dalam organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif.

Bangun (2012:327) menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Wexley dan Yukl (2003) dalam Bangun (2012:327) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya mencerminkan pengalamannya serta harapan-harapan terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkunya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Kepuasan kerja menurut Dadang

(2013:15) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap terhadap pekerjaannya.

Handoko (1992) dalam Edy Sutrisno (2014:75), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap terhadap pekerjaannya. Menurut Siagian (2013:295) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Sinambela (2012:256) kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang atas pekerjaan yang dilakukan dengan usaha pribadi (internal) dan yang disupport oleh hal yang berkaitan diluar usaha pribadi (eksternal) seperti suasana kerja, hasil kerja dan pekerjaan itu sendiri. ketika seseorang berada pada suatu organisasi dengan membawa keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu, maka akan menciptakan harapan kerja. Kepuasan kerja menggambarkan keselarasan antara harapan yang muncul dan imbalan yang diterima atas apa yang dilakukan dengan pekerjaannya

Ketika orang berbicara tentang sikap pekerja, biasanya diartikan sebagai *job satisfaction* atau kepuasan kerja, yang menjelaskan perasaan positif tentang pekerjaan, sebagai hasil dari evaluasi dari karakteristiknya. Orang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi mempunyai perasaan positif, sedangkan tingkat kepuasan rendah mempunyai perasaan negatif tentang pekerjaan mereka (Wibowo, 2014:56). Orang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung

mempunyai tingkat kinerja tugas lebih tinggi dan tingkat perilaku kontra produktif lebih rendah (Colquit *et al*, 2011:125).

Sinambela (2016:303) memberikan definisi kepuasan kerja yaitu sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri.

### **2.1.7. Teori-teori Kepuasan Kerja**

Selain terdapat definisi dari kepuasan kerja, ada juga beberapa ahli membuat teori-teori mengenai kepuasan kerja seorang pegawai, bagaimana tingkat kepuasan seorang pegawai dapat diukur dari beberapa teori-teori yang telah diungkapkan oleh beberapa ahli tersebut. Menurut Mangkunegara, (2012:120) ada beberapa teori-teori tentang kepuasan kerja yaitu :

#### **1. Teori Keseimbangan (*Equity theory*)**

Teori ini dikembangkan oleh Adams Adapun komponen dari teori ini adalah *input, outcome, comparison person, equity in equity*. Menurut teori ini, puas atau tidak puas pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan *input-outcome* pegawai lain. Jadi jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut merasa puas. Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding.

2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila pegawai mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai akan merasa tidak puas.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kebutuhan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Teori Penghargaan (*Expectancy Theory*)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawryer Pada buku Keith Davis, Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana

seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. Selanjutnya Davis mengemukakan bahwa penghargaan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu aksi yang berhubungan dengan hasil dari *range* 0-1. Jika pegawai merasa tidak mungkin mendapatkan hasil maka harapannya adalah 0. Jika aksinya berhubungan dengan hasil tertentu maka harapannya bernilai 1. Harapan pegawai secara normal adalah diantara 0-1.

#### 6. Teori dua faktor dari Herzberg

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Herzberg menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*).

#### **2,1,8. Dimensi dan indikator kepuasan kerja**

Untuk menentukan kepuasan kerja yaitu maka indikator-indikator yang sering digunakan menurut Robbins, (2015: 181-182):

##### 1) Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang

terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

3) Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

4) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian–pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang–orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

5) Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

Hasibuan (2013:203) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat disebabkan oleh faktor berikut ini:

- a. Balas jasa yang adil dan layak
- b. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
- c. Berat ringannya pekerjaan
- d. Suasana dan lingkungan kerja pekerjaan
- e. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- f. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- g. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Menurut Hartatik (2014:87) faktor yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja diklasifikasikan kedalam lima aspek yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri, setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidang masing-masing. Sukar tidaknya pekerjaan serta perasaan seseorang akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
2. Supervisor, atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa di dianggap sebagai figure ayah, teman, ibu sekaligus atasan.
3. Teman sekerja, faktor ini membahas tentang hubungan antar karyawan dengan atasannya dan karyawan dengan karyawan lain, baik yang sama maupun berbeda jenis pekerjaan.
4. Promosi, merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
5. Gaji, merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak.

#### **2.1.9. Penelitian terdahulu**

1. Penelitian Noor Indah Fitriani dan Palupiningdyah, (2017) dengan judul pengaruh *leader member exchange, occupational stress, Job satisfaction, affective commitment* pada karyawan Jawa Pos Radar Semarang. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh dengan jumlah 75 responden. Metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan kuisioner. Analisis data menggunakan analisis deskriptif dan *path*



*analysis* dengan program *SPSS for Windows* versi 23.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *LMX* dan *occupational stress* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* dan *job satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *affective commitment*. *Job satisfaction* berhasil memediasi hubungan antara *LMX* terhadap *affective commitment*, dan juga berhasil memediasi hubungan antara *occupational stress* terhadap *affective commitment*.

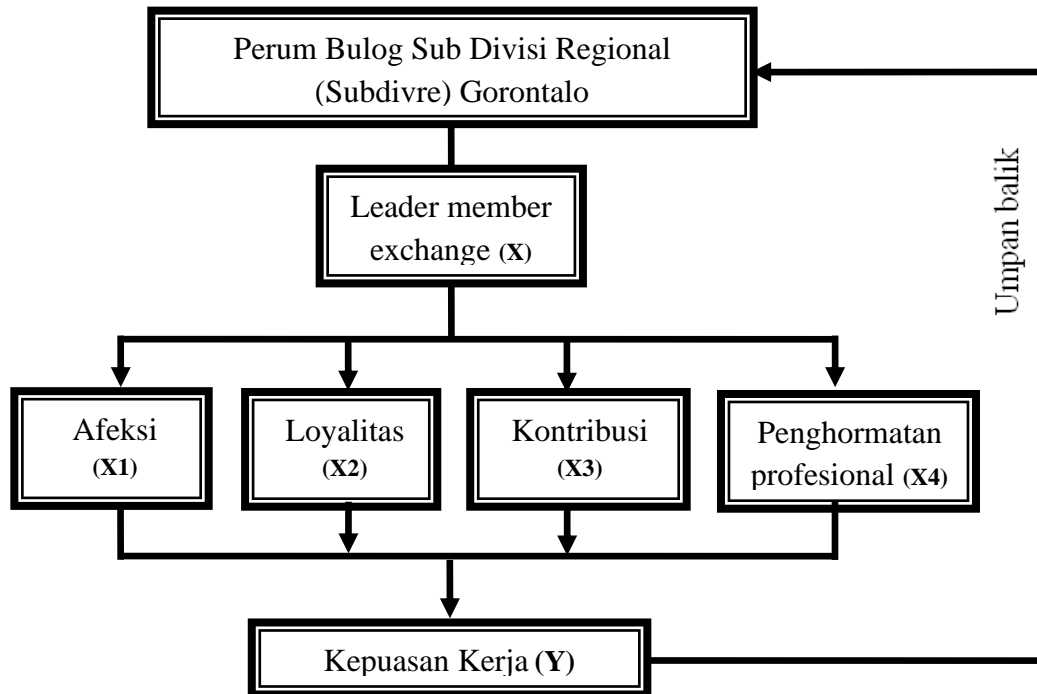
2. Penelitian Dian Kartika, Suharnomo, (2016) dengan judul Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (*LMX*) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi, menggunakan sampel 105 orang dengan menggunakan kuisioner sebagai pengumpul data. Metode analisis PLS. *LMX* berhubungan langsung dan positif dampak pada keterlibatan karyawan, 2) *LMX* terkait langsung dan dampak positif pada kepuasan kerja, 3). keterlibatan karyawan secara langsung dan positif pada kinerja karyawan, 4). kepuasan kerja berhubungan langsung dan positif dengan kinerja karyawan, 5). *LMX* berpengaruh tidak langsung terhadap karyawan kinerja, *LMX* akan terpengaruh segera jika dimediasi oleh kepuasan kerja dan karyawan kinerja.
3. Penelitian Dina Via Erlita, (2018) dengan judul pengaruh leader member exchange, self efficacy, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini menguji pengaruh pertukaran anggota pemimpin, self efficacy, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di pabrik di PT. PG Candi Baru Sidoarjo. PLS digunakan untuk menguji pengaruh

ketiganya terhadap kinerja karyawan. Hasil tes menunjukkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan dari pertukaran anggota pemimpin terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak dengan efikasi diri dan kepuasan kerja yang memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan.

## **2.2. Kerangka Pemikiran**

Robbins dan Judge (2016:257) memberikan definisi leader member exchange atau teori pertukaran pemimpin dan anggota merupakan konsep yang mendukung terciptanya para pemimpin didalam kelompok dalam (in-group) dan luar kelompok (out-group). Sedangkan Sinambela (2016:303) memberikan definisi kepuasan kerja yaitu sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



### 2.3. Hipotesis

Berdasarkan penjelasan teori dan penelitian terdahulu maka dapat di buatkan hipotesis sebagai berikut:

1. Leader member exchange berupa afeksi, loyalitas, kontribusi dan penghormatan profesional secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo.
2. Leader member exchange berupa afeksi, secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo.

3. Leader member exchange berupa loyalitas, secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo.
4. Leader member exchange berupa, kontribusi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo.
5. Leader member exchange berupa penghormatan profesional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo.

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Objek Penelitian**

Objek penelitian ini adalah mengenai Leader member exchange berupa afeksi, loyalitas, kontribusi dan penghormatan profesional dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo.

#### **3.2. Metode Penelitian**

##### **3.2.1. Desain Penelitian**

Dalam melakukan penelitian ini penulis memilih jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang menggunakan kata-kata atau kalimat dan gambar serta angka-angka dengan memakai sampel dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data pokok. Menurut Winarno Surakhmad dalam Riduwan (2009:414) mengatakan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh gambaran ciri-ciri variabel.

##### **3.2.2. Operasionalisasi Variabel**

Yang menjadi variabel pada penelitian ini adalah Leader member exchange (variabel x) berupa afeksi (x1), loyalitas (x2), kontribusi (x3), dan penghormatan profesional (x4), sedangkan variabel terkaitnya (variabel Y) adalah kepuasan pegawai. Variabel penelitian diharapkan dapat membantu peneliti untuk memahami dengan mudah dalam mengidentifikasi setiap variabel yang ada dan

memberikan batasan-batasan variabel yang ada dan memberikan batasan-batasan variabel, sebagaimana yang tampak pada tabel berikut :

**Tabel 3.1 Variabel Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Sub Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
<b>Leader member exchange (variabel X)</b>	Afeksi (X1),	a. Kecocokan bawahan dan atasan sebagai individu b. Keinginan dari atasan dan bawahan seorang teman, c. Keinginan atasan dan bawahan untuk dapat bekerja sama	<b>Ordinal</b>
	Loyalitas (X2)	a. adanya kemauan saling membela, b. adanya kemauan saling membela dalam menghadapi situasi sulit dengan orang lain	<b>Ordinal</b>
	Kontribusi (X3)	a. adanya kesediaan untuk bekerja melebihi waktu yang ditetapkan, b. adanya kesediaan memberikan usaha yang lebih	<b>Ordinal</b>
	Penghormatan profesional (X4)	a. adanya penghargaan kepada bawahan tentang pengetahuan atas pekerjaan b. adanya respek atas keterampilan profesional yang dimiliki bawahan.	<b>Ordinal</b>

Sumber : Rahmy (2018)

<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
<b>Kepuasan kerja (Y)</b>	Dimensi Kepuasan kerja	1. Pekerjaan yang menantang 2. Kondisi kerja 3. Gaji atau upah 4. Kesesuaian dengan pekerjaan 5. Rekan sekerja	Ordinal

Sumber : Robbins, (2015: 181-182)

Dalam melakukan test dari masing-masing variabel akan diukur dengan menggunakan skala Likert. Kuisioner di susun dengan menyampaikan (lima) pilihan jawaban : selalu, sering, kurang/kadang-kadang, jarang, tidak pernah. Setiap pilihan akan diberikan bobot nilai yang berbeda seperti (1, 2, 3, 4, 5)

### 3.2.3. Populasi

Arikunto dalam Riduwan (2009:70) memberikan pengertian tentang populasi yaitu keseluruhan subjek penelitian. Sedangkan Sugiono dalam Riduwan (2009:70) memberi pengertian populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya.. Berkenan dengan penelitian ini, maka yang akan dijadikan populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan pada Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo.yang terdiri dari 32 karyawan seperti pada tabel dibawah ini:

**Tabel 3.2.**  
**Populasi Penelitian**

<b>Bidang</b>	<b>Jumlah pegawai</b>
Kepala	<b>1</b>
Wakil Kepala	<b>1</b>
Seksi Pengadaan	<b>4</b>
Seksi Operasional	<b>7</b>
Seksi Komersial	<b>4</b>
Seksi pengembangan Bisnis	<b>3</b>
Seksi administrasi keuangan	<b>4</b>
Seksi akuntansi	<b>2</b>
Seksi Kansilog	<b>2</b>
Seksi Gudang	<b>4</b>
Jumlah	<b>32</b>

#### **3.2.4. Sampel**

Karena populasi sedikit dan peneliti mampu untuk membagikan kepada seluruh responden maka seluruh populasi dijadikan responden. Penentuan responden secara sensus ini mengacu pada pendapat Sugiyono (2002:61) bahwa: “Sensus atau sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel”.

#### **3.2.5. Jenis dan Sumber Data**

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari para responden ditempat penelitian dengan sumber datanya adalah kuisioner.
2. Data sekunder, yaitu data yang sudah dipublikasikan oleh pihak lain, dan sumber datanya berupa dokumen-dokumen dan laporan tertulis yang ada kaitanya dengan objek penelitian, dan lain-lain.

#### **3.2.6. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa cara, antara lain :

1. Observasi yaitu, melihat secara langsung dan mencari informasi yang ada kaitannya dengan penelitian.
2. Wawancara yaitu, dimaksudkan untuk memperoleh informasi secara langsung dari responden melalui proses komunikasi dua arah.
3. Kuisioner yaitu, memberikan daftar pertanyaan kepada setiap responden sebagai alat pengumpul data.



### 3.2.7. Prosedur Penelitian

Untuk mendapatkan data yang baik dalam arti mendekati kenyataan (objektif) sudah tentu diperlukan suatu instrumen atau alat pengumpul data yang baik dan yang lebih penting lagi adanya alat ukur yang valid dan andal (Reliable). Untuk dapat meyakini bahwa instrumen atau alat ukur yang valid dan andal, maka instrumen tersebut sebelum digunakan harus diuji validitas dan reliabilitasnya sehingga apabila digunakan akan menghasilkan data objektif.

#### 3.2.6.1. Uji Validitas

Berkaitan dengan pengujian validitas instrumen menurut Riduwan (2012:109-110) menjelaskan bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan suatu alat ukur. Alat ukur yang kurang valid berarti memiliki validitas yang rendah. Untuk menguji validitas alat ukur, terlebih dahulu dicari harga-harga korelasi antara bagian-bagian dari alat ukur secara keseluruhan dengan cara mengkorelasikan setiap butir alat ukur dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Untuk menghitung validitas alat ukur digunakan rumus *pearson product moment* adalah :

$$r_{XY} = \frac{n (\sum XY) - (\sum X). (\sum Y)}{\sqrt{\{n. \sum X^2\}. \{n. \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana:

r = Angka korelasi

X = Skor pertanyaan (ke-n) variabel X

Y = Skor pertanyaan (ke-n) variabel Y

n = Jumlah responden

$XY = \text{Skor pertanyaan dikali total pertanyaan}$

Dalam hasil analisis item teknik korelasi untuk menentukan validitas item ini sampai sekarang merupakan teknik yang paling banyak digunakan”. Selanjutnya dalam memberikan interpretasi terhadap koefisien korelasi, Masrun menyatakan “Item yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Biasanya syarat minimum dianggap valid adalah  $r = 0,3$ ”. Jika korelasi antara butir dengan skor total  $< 0,3$  maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid, sebaliknya jika korelasi antara butir dengan skor total  $> 0,3$  maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan valid. Kriteria korelasi *Pearson Product Moment* (PPM) dapat dilihat pada tabel berikut:

Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh tingkat validitas masing-masing variabel besarnya koefisien korelasinya dapat diketahui dengan menggunakan koefisien Guilford, seperti pada tabel berikut :

**Tabel 3.3**  
**Interpretasi Korelasi**

R	Keterangan
$0,0 < 0,2$	Tidak ada korelasi
$0,2 < 0,4$	Korelasi Rendah
$0,4 < 0,7$	Korelasi Sedang
$0,7 < 0,9$	Korelasi tinggi
$0,9 < 1$	Korelasi sangat tinggi

**Sumber : (Sugiyono 2007)**

### **3.2.6.2. Uji Reliabilitas**

Uji reabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrument cukup dapat di percaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena

instrument tersebut sudah baik. Instrument yang baik tidak akan bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrument yang sudah dapat dipercaya, yang *reliable* akan menghasilkan data yang dipercaya juga. Apabila datanya memang benar sesuai dengan kenyataannya, maka berapa kalipun diambil, tetap akan sama. Untuk menghitung uji reabilitas, penelitian ini menggunakan rumus *alpha cronbach* menurut Ghozali (2007:45) dengan rumus sebagai berikut :

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) - \left( 1 \frac{\sum si}{si} \right)$$

keterangan :

k = Jumlah instrument pertanyaan

$\sum s^2$  = Jumlah varians dalam setiap instrument

S = Varians keseluruhan instrument

Suatu variable dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,60 dan *cronbach alpha* < 0,60 dikatakan *tidak reliable*, Ghozali (2007). Semakin nilai alphanya mendekati nilai satu maka nilai reabilitas datanya semakin dipercaya.

### 3.2.6.3. Konversi Data

Untuk mengukur variabel-variabel tersebut akan dilakukan penyebaran kuisioner pada responden. Data yang disebarkan adalah data dalam bentuk skala ordinal dan untuk menganalisis penelitian ini maka peneliti perlu melakukan konversi data. Proses transformasi data dari skala pengukuran ordinal ke skala pengukuran interval sering dijumpai pada saat melakukan analisis data, terutama data penelitian sosial.

Proses Transformasi data dari skala pengukuran ordinal ke skala Pengukuran interval dapat dilakukan melalui suatu metode transformasi data yang dikenal *Method Of Successive internal*, Hays : 1976 : 39-42 dalam Riduwan (2009:30). Pada umumnya jawaban responden yang diukur dengan menggunakan skala likter (*Lickter scale*) diadakan Scoring yakni pemberian nilai 1, 2, 3, 4 dan 5, setiap skor yang diperoleh akan memiliki tingkat pengukuran ordinal. Nilai numerical tersebut dianggap sebagai objek dan selanjutnya melalui proses transformasi ditempatkan ke dalam interval, dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Untuk setiap pertanyaan, hitung frekuensi jawaban setiap kategori (Pilihan jawaban)
2. Berdasarkan frekuensi setiap kategori dihitung proporsinya.
3. Dari proporsi yang diperoleh, hitung proporsi kumulatif untuk setiap kategori.
4. Tentukan pula nilai batas Z untuk setiap kategori.
5. Hitung Scale value ( Internal rata-rata) untuk setiap kategori melalui persamaam berikut :

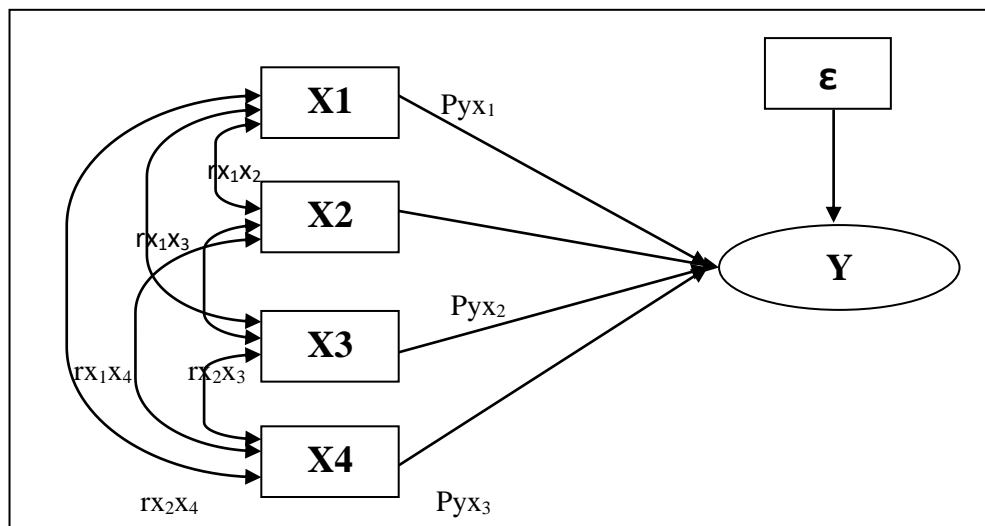
$$\text{Scale} = \frac{\text{Kepadatan batas bawah kepadatan batas atas}}{\text{Daerah di bawah atas- daerah di bawah batas bawah}}$$

6. Hitung score ( nilai hasil transformasi ) untuk setiap kategori melalui persamaan berikut :  $\text{Score} = \text{Scale Value} + \text{Scale Value}_{\min} + 1$

#### 3.2.6.4. Rancangan Uji Hipotesis

Untuk memastikan sub-sub variabel apakah ada pengaruh leader member exchange terhadap kepuasan kerja karyawan, maka pengujian dilakukan dengan uji analisis jalur, dengan terlebih dahulu mengkonversi data skala ordinal ke interval serta analisa jalur, dengan terlebih dahulu mengkonversi data skala ordinal ke interval serta analisa jalur dapat dilihat sebagai berikut :

**Gambar 3.1**  
**Struktur Path Analysis**



Keterangan :

X 1 : Afeksi

X 2 : Loyalitas

X 3 : Kontribusi

X4 : Penghormatan profesional

Y : Kepuasan kerja

ε: Variabel lain yang mempengaruhi variabel Y

### 3.2.6.5. Pengujian Hipotesis

Sesuai dengan hipotesis dan desain penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya maka dalam pengujian hipotesis menggunakan path analisis dengan langkah-langkah analisis jalur sesuai dengan langkah-langkah analisis jalur sesuai dengan modifikasi Harun Al rasyid dalam Nirwana SK. Disebut sebagai berikut :

1. Membuat persamaan struktural
2. Menghitung matriks korelasi antar  $X_1$ ,  $X_2$   $X_3$  dan  $Y$
3. Menghitung matriks korelasi antar variabel eksogenus
4. Menghitung matriks invers  $R_1^{-1}$
5. Menghitung koefisien jalur  $P_{yx}$  ( $i=1,2,3$ )
6. Menghitung  $R_y(X)$  yaitu koefisien yang menyatakan determinasi total  $X$  terhadap  $Y$
7. Hitung pengaruh variabel lain ( $P_{y\xi}$ )
8. Menghitung variabel independen terhadap variabel dependen
9. Menguji koefisien jalur

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo**

Badan Urusan Logistik (BULOG) adalah perusahaan umum milik negara yang bergerak di bidang logistik pangan. Ruang lingkup bisnis perusahaan meliputi usaha logistik/ pergudangan, survey dan pemberantasan hama, penyediaan karung plastik, usaha angkutan, perdagangan komoditi pangan dan usaha eceran. Sebagai perusahaan yang tetap mengembang tugas publik dari pemerintah, Bulog tetap melakukan kegiatan menjaga harga dasar pembelian untuk gabah. Stabilisasi harga khususnya harga pokok, menyalurkan beras untuk orang miskin (raskin) dan pengelolaan stok pangan. ([www.Bulog.co.id](http://www.Bulog.co.id)).

Adapun visi dan misi dari Badan Urusan Logistik (BULOG) adalah :

Visi Menjadi perusahaan pangan yang unggul dan terpercaya dalam mendukung terwujudnya kedaulatan pangan.

Misi Badan Urusan Logistik (BULOG) adalah:

1. Menjalankan usaha logistik pangan dengan mengutamakan layanan kepada masyarakat.
2. Melaksanakan praktik manajemen unggul dengan dukungan sumber daya manusia yang profesional, teknologi yang terdepan dan sistem yang terintegrasi.

3. Menerapkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik serta senantiasa melakukan perbaikan yang berkelanjutan.
4. Menjamin ketersediaan dan stabilitas komoditas pangan pokok.

Perum Bulog memiliki 26 Divisi regional yang terbagi dalam 101 Sub Divisi regional yang tersebar diseluruh Indonesia. Sub divisi regional Gorontalo merupakan salah satu sub divisi regional Sulawesi. Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo dalam mewujudkan visi dan misi yang diembang maka karyawan harus melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Pelaksanaan tugas dan fungsi dari karyawan akan terlihat pada pencapaian pelaksanaan program yang telah ditetapkan selama satu periode.

#### **4.1.2. Karakteristik Responden**

##### **1. Jenis Kelamin**

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan didapatkan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekwensi ( $\Sigma$ )	Presentase (%)
Laki Laki	18	56.25
Perempuan	14	43.75
Total	32	100

Sumber: Hasil Olahan Data 2019

Dari tabel diatas, dapat ditunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki yaitu 18 orang atau sekitar 56,25%, sedangkan jumlah responden perempuan sebanyak 14 orang atau 43,75%. Hal ini menunjukkan bahwa antara responden laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan perempuan.



## 2. Pendidikan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan didapatkan pendidikan responden yang dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.2. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan**

Jenis Kelamin	Frekwensi ( $\Sigma$ )	Presentase (%)
SMU	7	21,87
Diploma	5	15,62
Sarjana	18	56,25
Magister	2	6,25
Total	32	100

Sumber: Hasil Olahan Data 2019

Dari tabel diatas, dapat ditunjukkan bahwa jumlah responden yang memiliki Pendidikan SMU/STM sebanyak 7 orang atau 21,87%, jumlah responden berpendidikan Diploma sebanyak 5 orang atau 15,62%, serta responden berpendidikan Sarjana sebanyak 18 orang atau 56,25%. Sementara berpendidikan Magister sebanyak 2 orang atau 6,25%. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden berpendidikan Sarjana.

## 3. Umur

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan didapatkan jumlah usia responden berdasarkan usia yang dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.3. Distribusi Responden Berdasarkan Umur**

Umur	Frekwensi ( $\Sigma$ )	Presentase (%)
20-30 tahun	3	9,37
31-40 tahun	12	37,50
>41 tahun	17	53.13
Total	32	100

Sumber: Hasil Olahan Data 2019

Dari tabel diatas, dapat ditunjukkan bahwa jumlah responden yang umurnya 20-30 tahun sebanyak 3 orang atau 9,37%, jumlah responden yang umurnya 31-40 tahun sebanyak 12 orang atau sekitar 37,50%. Sedangkan jumlah responden yang umurnya >41 tahun keatas sebanyak 17 orang atau sekitar 53,13% Hal ini menunjukkan bahwa usia responden rata-rata berusia >41 tahun.

#### 4.1.3. Deskriptif Variabel Penelitian

Berikut ini akan disajikan gambaran hasil tabulasi data atau variabel yang menjadi objek penelitian dan kriteria interpretasi skor sebagai berikut:

**Jumlah skor tertinggi:  $5 \times 1 \times 32 = 160$**

**Jumlah skor rendah:  $1 \times 1 \times 32 = 32$**

**Rentang skala :  $\frac{160-32}{5} = 25.6$  dibulatkan jadi 26**

**Tabel 4.4 Kriteria Interpretasi Skor**

Rentang Skor	Kriteria
134 – 160	Sangat tinggi
108 – 133	Tinggi
82 – 107	Sedang
56 – 81	Rendah
32 – 55	Sangat rendah

Sumber: Hasil Olahan Data 2019

Berikut ini akan disajikan gambaran hasil tabulasi data atau variabel yang menjadi objek penelitian. Berdasarkan data yang terkumpul dari 32 responden yang ditetapkan sebagai sampel data variabel dapat ditabulasi pada tabel berikut:

#### 1. Afeksi (X1)

Berdasarkan hasil tabulasi data diperoleh nilai untuk masing-masing indikator dari variabel *Leader Member Exchange* berupa Afeksi (X1) menurut tinjauan responden sebagai berikut:

**Tabel 4.5 Tanggapan Responden Variabel Afeksi (X1)**

Bobot	Item								
	X1.1			X1.2			X1.3		
	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	1	3	3,1	5	5	15,6
4	13	52	40,6	19	76	59,4	14	56	43,6
5	19	95	59,4	12	60	37,5	13	65	40,6
$\Sigma$	32	147	100	32	139	100	32	126	100
Kategori	Sangat Tinggi			Sangat Tinggi			Tinggi		

Sumber: Hasil Olahan Data 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 32 responden yang diteliti secara umum, persepsi responden terhadap item-item pernyataan pada variabel Afeksi yang menjawab item pernyataan X<sub>1.1</sub>, tentang Bawahan dan atasan memiliki kecocokan sebagai individu memperoleh skor dengan kategori 147 dengan kategori **Sangat Tinggi** artinya Bawahan dan atasan memiliki kecocokan sebagai individu sangat tinggi, Responden yang menjawab item pernyataan X<sub>1.2</sub> tentang Adanya keinginan antara bawahan dengan pimpinan sebagai teman memperoleh skor 139 dengan kategori **Sangat Tinggi** artinya Adanya keinginan antara bawahan dengan pimpinan sebagai teman sangat tinggi, dan Responden yang menjawab item pernyataan X<sub>1.3</sub>, tentang Adanya keinginan untuk bekerja sama antara bawahan dengan atasan untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan memperoleh skor 126 dengan kategori **Tinggi artinya** Adanya keinginan untuk bekerja sama antara bawahan dengan atasan untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan tinggi.

## 2. Loyalitas (X2)

Berdasarkan hasil tabulasi data diperoleh nilai untuk masing-masing indikator variabel *Leader Member Exchange* berupa loyalitas (X2) menurut tinjauan responden berikut:

**Tabel 4.6 Tanggapan Responden Tentang Variabel loyalitas (X2)**

Bobot	Item					
	X1.1			X1.2		
	F	Skor	%	F	Skor	%
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	1	2	3,1
3	4	12	12,5	10	30	31,2
4	16	64	50,0	14	56	43,8
5	13	65	12,5	7	35	21,9
$\Sigma$	32	151	100	32	125	100
Kategori	Sangat Tinggi			Tinggi		

Sumber: Hasil Olahan Data 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 32 responden yang diteliti secara umum, persepsi responden terhadap item-item pernyataan pada variabel Loyalitas yang menjawab item pernyataan X<sub>2</sub> 1, tentang Adanya keinginan untuk saling membela terkait dengan pemenuhan pekerjaan dengan pimpinan memperoleh skor dengan kategori 151 dengan kategori **Sangat Tinggi** artinya Adanya keinginan untuk saling membela terkait dengan pemenuhan pekerjaan dengan pimpinan sangat tinggi, Responden yang menjawab item pernyataan X<sub>2</sub>.2 tentang Adanya keinginan tetap saling membela walaupun pada saat terjadi situasi yang sulit dengan orang lain memperoleh skor 125 dengan kategori **Tinggi artinya** Adanya keinginan tetap saling membela walaupun pada saat terjadi situasi yang sulit dengan orang lain tinggi.

### 3. Kontribusi (X3)

Berdasarkan hasil tabulasi data diperoleh nilai untuk masing-masing indikator dari variabel *Leader Member Exchange* berupa kontribusi (X3) sebagai berikut:

**Tabel 4.7 Tanggapan Responden Tentang Variabel Kontribusi (X3)**

Bobot	Item					
	X3.1			X3.2		
	F	Skor	%	F	Skor	%
1	0	0	0	0	0	0
2	1	2	3,1	0	0	0
3	10	30	31,2	6	18	12,5
4	17	68	53,1	22	88	68,8
5	4	20	12,5	4	20	18,8
$\Sigma$	32	120	100	32	126	100
Kategori	Tinggi			Tinggi		

Sumber: Hasil Olahan Data 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 32 responden yang diteliti secara umum, persepsi responden terhadap item-item pernyataan pada variabel kontribusi yang menjawab item pernyataan X<sub>3.1</sub>, tentang Bersedia bekerja melebihi waktu yang telah ditentukan memperoleh skor dengan kategori 120 dengan kategori **Tinggi** artinya karyawan bersedia bekerja melebihi waktu yang telah ditentukan tinggi, Responden yang menjawab item pernyataan X<sub>3.2</sub> tentang Bersedia bekerja dengan keras untuk memenuhi program pimpinan memperoleh skor 124 dengan kategori **Tinggi** artinya karyawan Bersedia bekerja dengan keras untuk memenuhi program pimpinan tinggi.

#### 4. Penghormatan Profesional (X4)

Berdasarkan hasil tabulasi data diperoleh nilai untuk masing-masing indikator variabel *Leader Member Exchange* berupa penghormatan profesional (X4) sebagai berikut:

**Tabel 4.8 Tanggapan Responden Variabel Implementasi Inovasi (X4)**

Bobot	Item					
	X4.1			X4.2		
	F	Skor	%	F	Skor	%
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	11	33	34,4	10	30	31,2
4	11	44	34,4	13	52	40,6
5	10	50	31,2	9	45	28,1
$\Sigma$	32	127	100	32	127	100
Kategori	Tinggi			Tinggi		

Sumber: Hasil Olahan Data 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 32 responden yang diteliti secara umum, persepsi responden terhadap item-item pernyataan pada variabel penghormatan profesional yang menjawab item pernyataan X4 1, tentang Pimpinan memberikan penghargaan kepada karyawan yang memenuhi target memperoleh skor dengan kategori 127 dengan kategori **Tinggi** artinya Pimpinan memberikan penghargaan kepada karyawan yang memenuhi target tinggi, Responden yang menjawab item pernyataan X4.2 tentang Pimpinan memberikan respek atas keterampilan profesional yang dimiliki karyawan memperoleh skor 127 dengan kategori **Tinggi** artinya Pimpinan memberikan respek atas keterampilan profesional yang dimiliki karyawan tinggi.

## 5. Kepuasan kerja (Y)

Berdasarkan hasil tabulasi data diperoleh nilai untuk masing-masing indikator sub variabel kepuasan kerja (Y) menurut tinjauan responden sebagai berikut:

**Tabel 4.9 Tanggapan Responden Tentang Kepuasan kerja (Y)**

Bobot	Item											
	Y.1			Y.2			Y.3			Y.4		
	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3,1
3	1	3	3,1	6	18	18,8	7	21	21,9	8	24	25,0
4	17	68	53,1	16	64	50,0	17	68	63,1	16	64	46,9
5	14	70	43,8	10	50	31,2	8	40	25,0	6	30	25,0
$\Sigma$	32	141	100	32	132	100	32	129	100	32	120	100
Kategori	Sangat Tinggi			Tinggi			Tinggi			Tinggi		

Bobot	Item								
	Y5			Y6			Y7		
	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	2	4	6,2
3	8	24	25,0	11	33	34,4	10	30	31,2
4	13	52	40,6	11	44	34,4	8	32	25,0
5	11	55	34,4	10	50	31,2	12	60	37,5
$\Sigma$	32	131	100	32	127	100	32	126	100
Kategori	Sangat Tinggi			Sangat Tinggi			Tinggi		

Sumber: Hasil Olahan Data 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 32 responden yang diteliti secara umum, persepsi responden terhadap item-item pernyataan pada variabel kepuasan kerja (Y) yang menjawab item pernyataan Y1 tentang Balas Jasa yang diberikan sesuai dengan kebutuhan, memperoleh skor dengan kategori 141 dengan kategori Sangat **Tinggi** artinya karyawan sangat puas dengan Balas

Jasa yang diberikan sesuai dengan kebutuhan, Responden yang menjawab item pernyataan Y.2 tentang Penempatan karyawan berdasarkan keahlian memperoleh skor 132 dengan kategori **Tinggi** artinya karyawan puas dengan Penempatan karyawan berdasarkan keahlian, Responden yang menjawab item pernyataan Y.3 tentang Berat ringannya pekerjaan yang di berikan kepada karyawan disesuaikan kemampuan memperoleh skor 129 dengan kategori **Tinggi** artinya karyawan puas dengan Berat ringannya pekerjaan yang di berikan kepada karyawan disesuaikan kemampuan, Responden yang menjawab item pernyataan Y.4 tentang Suasana dan lingkungan kerja mendukung dalam pelaksanaan pekerjaan, memperoleh skor 120 dengan kategori **Tinggi** artinya karyawan puas dengan Suasana dan lingkungan kerja mendukung dalam pelaksanaan pekerjaan.

Responden yang menjawab item pernyataan Y.5 tentang Fasilitas peralatan yang di sediakan menunjang pelaksanaan pekerjaan memperoleh skor 131 dengan kategori **Tinggi** artinya karyawan puas dengan Fasilitas peralatan yang di sediakan menunjang pelaksanaan pekerjaan. Responden yang menjawab item pernyataan Y.6 tentang Pimpinan memperhatikan kebutuhan karyawannya memperoleh skor 127 dengan kategori **Tinggi** artinya karyawan puas dengan Pimpinan memperhatikan kebutuhan karyawannya. Responden yang menjawab item pernyataan Y.7 tentang Pekerjaan yang saya kerjakan mulai masuk bekerja sampai sekarang tetap (monoton) memperoleh skor 126 dengan kategori **Tinggi** artinya karyawan puas dengan Pekerjaan yang saya kerjakan mulai masuk bekerja sampai sekarang tetap (monoton).



#### **4.1.4. Pengujian Instrumen Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo dengan memberikan pernyataan yang telah dibuat oleh peneliti dan didistribusikan kepada 32 orang. Dalam penelitian ini tidak terdapat kendala-kendala yang dihadapi oleh peneliti dalam mendistribusikan kuisioner. Target 32 orang yang direncanakan, semua mengisi kuisioner.

##### **1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Daftar pertanyaan atau kuisioner merupakan data primer yang sangat menunjang dalam pelaksanaan penelitian. Oleh karena itu, perlu dilakukan uji validitas untuk mengetahui apakah daftar pernyataan yang telah disiapkan dapat mengukur variabel yang akan diukur. Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi antara masing-masing daftar pernyataan dengan skor totalnya.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan itu layak (dapat dipercaya). Untuk uji dapat dilakukan dengan cara melihat nilai *Cronbach's Alpha* pada hasil output pengujian realibilitas. Pengujian instrumen penelitian ini baik dari segi validitasnya maupun reliabilitasnya terhadap 32 responden.

##### **a. Uji Validitas dan Reliabilitas Afeksi (X1)**

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas dari sub variabel Afeksi (X1) ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Afeksi (X1).**

Variabel	Indikator	Uji Validitas Dan Reliabilitas				
		r hitung	Ket	Alpha Cronbach	Standar	Ket
Afeksi	X1.1	0.850	Valid jika $r > 0,30$ (Azwar, 1997)	0.863	$> 0,6 =$ reliable	Valid & Reliabel
	X1.2	0.873				Valid & Reliabel
	X1.3	0.910				Valid & Reliabel

Sumber: Hasil Olahan Data 2018

Tabel 4.10 diatas menjelaskan bahwa semua item pernyataan untuk sub variabel afeksi (X1) semua instrumen menunjukkan hasil yang valid dan reliable. Keputusan ini diambil karena nilai korelasi yang lebih besar dari 0,30. Sedangkan koefisien alphanya sebesar 0,863, dengan demikian berarti semua item pernyataan untuk sub variabel afeksi adalah valid dan reliable.

**b. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel loyalitas (X2)**

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas dari sub variabel loyalitas (X2) ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas loyalitas (X2)**

Variabel	Indikator	Uji Validitas Dan Reliabilitas				
		r hitung	Ket	Alpha Cronbach	Standar	Ket
Loyalitas	X2.1	0.876	Valid jika $r > 0,30$ (Azwar, 1997)	0.757	$> 0,6 =$ reliable	Valid & Reliabel
	X2.2	0.916				Valid & Reliabel

Sumber: Hasil Olahan Data 2019

Tabel 4.11 diatas menjelaskan bahwa semua item pernyataan untuk variabel loyalitas (X2) semua instrumen menunjukkan hasil yang valid dan reliable. Keputusan ini diambil karena nilai korelasi yang lebih besar dari 0,3. Sedangkan koefisien alphanya sebesar 0,757 lebih besar dari 0,60, dengan demikian berarti semua item pernyataan untuk sub variabel loyalitas adalah valid dan reliable.

**c. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kontribusi (X3)**

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas dari sub variabel kontribusi (X3)

ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Inovasi Produk (X3)**

Variabel	Indikator	Uji Validitas Dan Reliabilitas				
		r hitung	Ket	Alpha Cronbach	Standar	Ket
Kontribusi	X3.1	0.852	Valid jika $r > 0,30$ (Azwar, 1997)	0.861	$> 0,6 =$ reliable	Valid & Reliabel
	X3.2	0.920				Valid & Reliabel

Sumber: Hasil Olahan Data 2019

Tabel 4.12 diatas menjelaskan bahwa semua item pernyataan untuk variabel kontribusi (X3) semua instrumen menunjukkan hasil yang valid dan reliable. Keputusan ini diambil karena nilai korelasi yang lebih besar dari 0,30. Sedangkan koefisien alphanya sebesar 0,861 lebih besar dari 0,60, dengan demikian berarti semua item pernyataan untuk sub variabel kontribusi adalah valid dan reliable.

**d. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Penghargaan profesional (X4)**

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas dari sub variabel penghargaan profesional (X4) ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.13 Uji Validitas dan Reliabilitas Penghargaan profesional (X4)**

Variabel	Indikator	Uji Validitas Dan Reliabilitas				
		r hitung	Ket	Alpha Cronbach	Standar	Ket
Penghargaan profesi	X4.1	0.863	Valid jika $r > 0,30$ (Azwar, 1997)	0.858	$> 0,6 =$ reliable	Valid & Reliabel
	X4.2	0.961				Valid & Reliabel

Sumber: Hasil Olahan Data 2019

Tabel 4.13 diatas menjelaskan bahwa semua item pernyataan untuk variabel penghargaan profesional (X4) semua instrumen menunjukkan hasil yang valid dan reliable. Keputusan ini diambil karena nilai korelasi yang lebih besar dari 0,30. Sedangkan koefisien alphanya sebesar 0,858 lebih besar dari 0.60, dengan demikian berarti semua item pernyataan untuk sub variabel penghargaan profesional adalah valid dan reliable.

**e. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel kepuasan kerja (Y)**

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas dari sub variabel kepuasan kerja (Y) ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.14 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Kerja (Y)**

Variabel	Indikator	Uji Validitas Dan Reliabilitas				
		r <sub>hitung</sub>	Ket	Alpha Cronbach	Standar	Ket
Kepuasan kerja	Y.1	0.620	Valid jika $r > 0,30$ (Azwar, 1997)	0.910	> 0,6 = reliable	Valid & Reliabel
	Y.2	0.824				Valid & Reliabel
	Y.3	0.010				Valid & Reliabel
	Y.4	0.821				Valid & Reliabel
	Y.5	0.803				Valid & Reliabel
	Y.6	0,877				Valid & Reliabel
	Y.7	0,761				Valid & Reliabel

Sumber: Hasil Olahan Data 2019

Tabel 4.14 diatas menjelaskan bahwa semua item pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Y) semua instrumen menunjukkan hasil yang valid dan reliable. Keputusan ini diambil karena nilai korelasi yang lebih besar dari 0,30. Sedangkan koefisien alphanya sebesar 0,910 lebih besar dari 0,60, dengan demikian berarti semua item pernyataan untuk variabel kepuasan kerja adalah valid dan reliable.

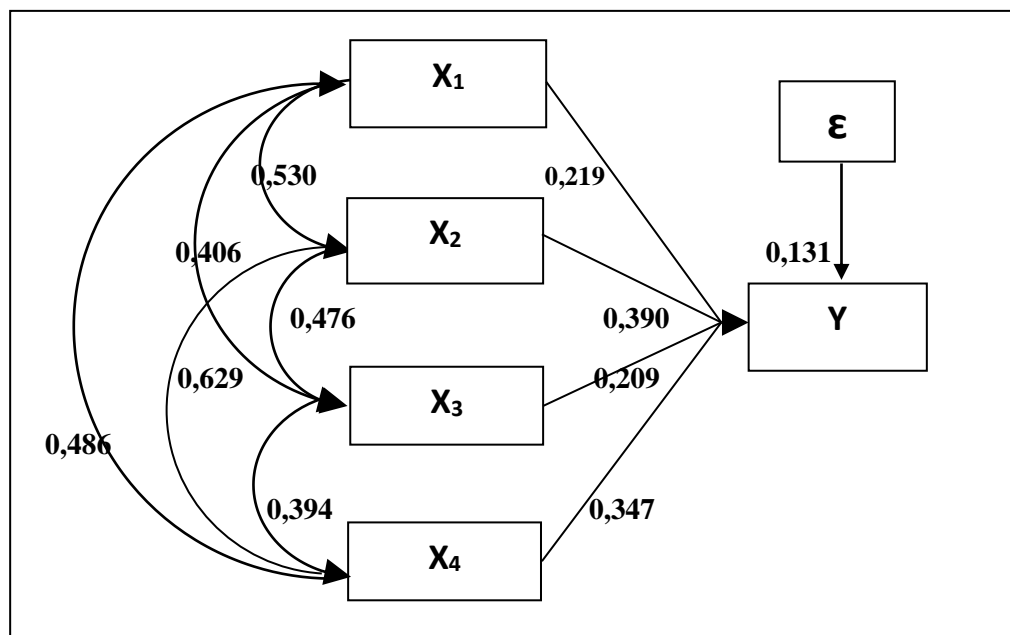
**4.1.5. Analisis Data Statistik**

Untuk mengetahui pengaruh Pengaruh leader member exchange (X) afeksi (X1), loyalitas (X2), kontribusi (X3), Penghargaan profesional (X4), Serta

kepuasan kerja (Y) Pada Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo maka berikut ini akan dikemukakan analisis hasil dapat dibuat melalui persamaan struktural sebagai berikut:

$$Y = 0.219X_1 + 0.390X_2 + 0.209X_3 + 0.347X_4 + 0.131\varepsilon$$

Untuk mengetahui hubungan antara variabel pada gambar dibawah ini:



**Gambar 4.1 Hubungan antar Variabel**

Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.15 Koefisien Jalur, Pengaruh Total dan Pengaruh (X1), (X2), (X3) dan X4, secara simultan dan signifikan terhadap (Y)**

Variabel	Koefisien Jalur	Kontribusi		Kontribusi Bersama (R <sup>2</sup> <sub>yx1x2x3x4</sub> )
		Langsung	Total	
X1	0.219	0.219	21,9%	
X2	0.390	0.390	39,0%	
X3	0.209	0.209	20,9%	
X4	0.347	0.347	34,7%	
ε	0.131	0.131	13,1%	
X1,X2,X3 DAN X4				0.869 (86,9%)

Sumber : Hasil olahan data 2019

Sebagai hasil analisis dari variabel independen tersebut diperoleh informasi bahwa besarnya pengaruh afeksi (X1) sebesar 0.219, loyalitas (X2) dengan nilai sebesar 0.3907, kontribusi (X3) dengan nilai sebesar 0.209, penghargaan profesional (X4) dengan nilai sebesar 0.347, dan yang paling dominan berpengaruh adalah loyalitas (X2) sebesar 0.390. besarnya pengaruh leader member exchange secara simultan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,869, serta pengaruh variabel luar yang tidak di teliti adalah sebesar 0,131.

#### **4.1.6. Pengujian Hipotesis**

##### **4.1.6.1. Leader Member exchange (X) afeksi (X1), loyalitas (X2), kontribusi (X3), penghargaan profesi (X4), berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) Pada Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo.**

Hasil uji  $F_{hitung}$  menunjukkan hasil sebesar 44.601 sedangkan  $F_{tabel}$  sebesar 2.69 dengan taraf signifikan adalah 0,05. Berdasarkan uji F tersebut menunjukkan bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $44,601 > 2.69$ ) dan tingkat signifikan sebesar  $0,000 < \alpha = 0,05$ . Dari hasil olahan data diperoleh nilai sig F sebesar 0,000 dengan nilai probabilitas 0,05. Karena nilai  $sig < 0,05$ . Jadi hipotesis yang menyatakan bahwa Leader Member exchange (X) afeksi (X1), loyalitas (X2), kontribusi (X3), penghargaan profesi (X4), berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) Pada Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo. DITERIMA.

**4.1.6.2. Afeksi (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y)**

Hasil olahan data diperoleh bahwa afeksi mempunyai nilai sig sebesar 0,017, kemudian dibandingkan dengan nilai probabilitas 0,05, ternyata nilai probabilitas 0,05 lebih besar dengan nilai probabilitas sig atau ( $0,017 < 0,05$ ). Jadi Hipotesis yang menyatakan bahwa Afeksi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) Pada Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo. DITERIMA

**4.1.6.3. Loyalitas (X2) secara Parsial Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y)**

Hasil olahan data diperoleh bahwa loyalitas mempunyai nilai sig sebesar 0,000, kemudian dibandingkan dengan nilai probabilitas 0,05, ternyata nilai probabilitas 0,05 lebih besar dengan nilai probabilitas sig atau ( $0,0004 < 0,05$ ). Jadi hipotesis yang menyatakan loyalitas (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) Pada Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo. DITERIMA.

**4.1.6.4. Kontribusi (X3) secara Parsial Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y)**

Hasil olahan data diperoleh bahwa kontribusi (X3) mempunyai nilai sig sebesar 0,016, kemudian dibandingkan dengan nilai probabilitas 0,05, ternyata nilai probabilitas 0,05 lebih besar dengan nilai probabilitas sig atau ( $0,016 < 0,05$ ). Jadi hipotesis yang menyatakan bahwa kontribusi (X3) berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) Pada Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo. DITERIMA

#### **4.1.6.5. Penghargaan profesi (X4) secara Parsial Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap kepuasan kerja (Y)**

Hasil olahan data diperoleh bahwa penghargaan profesi (X4) mempunyai nilai sig sebesar 0,001, kemudian dibandingkan dengan nilai probabilitas 0,05, ternyata nilai probabilitas 0,05 lebih besar dengan nilai probabilitas sig atau ( $0,001 < 0,05$ ). Jadi hipotesis yang menyatakan penghargaan profesi (X4) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) Pada Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo. DITERIMA.

#### **4.1.7. Hubungan Antar Variabel (X)**

Berdasarkan hasil olahan data dapat diketahui bahwa hubungan korelasi antara afeksi (X1) dengan loyalitas (X2) sebesar 0.530, hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sedang. Hubungan korelasi antara afeksi (X1) dengan loyalitas (X3) sebesar 0.406, hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sedang. Hubungan korelasi antara afeksi (X1) dengan penghargaan profesional (X4) sebesar 0.486, hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang rendah.

Hubungan korelasi antara loyalitas (X2) dengan kontribusi (X3) sebesar 0.476, hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sedang. Hubungan korelasi antara loyalitas (X2) dengan penghargaan profesional (X4) sebesar 0.628, hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sedang. Hubungan korelasi antara kontribusi (X3) dengan penghargaan profesional (X4) sebesar 0.394, hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sedang.



## **4.2. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **4.2.1. Leader Member exchange (X) afeksi (X1), loyalitas (X2), kontribusi (X3), penghargaan profesi (X4), berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) Pada Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo**

Besarnya pengaruh leader member exchange terhadap kepuasan kerja (Y) Pada Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo termasuk sangat tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa leader member exchange yang terdiri dari afeksi (X1), loyalitas (X2), kontribusi (X3), penghargaan profesional (X4), berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) Pada Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo.

Besarnya pengaruh leader member exchange terhadap kepuasan kerja disebabkan karena pada kantor tersebut telah terjadi hubungan dan interaksi interpersonal antar pimpinan dan bawahan secara terus menerus seperti pemimpin memberikan kesempatan kepada staf untuk saling menjalin komunikasi dan konfirmasi secara berkesinambungan, sehingga relasi timbal balik antara pemimpin dan staf dapat terjalin dengan baik. pemimpin bertindak berbeda kepada orang yang satu dengan yang lainnya. Dengan kata lain pemimpin cenderung memiliki orang-orang kesayangan dalam suatu organisasi. Biasanya pemimpin cenderung memilih anggota kelompok karena mereka memiliki berbagai karakteristik kepribadian dan sikap yang mirip dengan pemimpin tersebut atau karena tingkat kompetensi yang lebih tinggi daripada bawahan yang lainnya. Kelompok kesayangan akan mendapatkan kepercayaan dan perhatian

yang lebih besar dari pemimpin, bahkan mereka mungkin menerima hak istimewa tertentu. Hal ini sesuai dengan teori leader member exchange (LMX) merupakan teori yang menjelaskan bagaimana hubungan interpersonal berkembang diantara atasan dan bawahan. Leader member exchange merupakan suatu proses interaksi yang terjadi pada dua individu dan secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan (O'Donnel, Yukl, & Taber, 2012).

Temuan penelitian selanjutnya adalah adanya variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja tetapi tidak diteliti sebesar 0.131 atau 13,1% yakni Pekerjaan itu sendiri, supervisor, teman kerja, promosi, serta gaji menurut Hartatik (2014:87). Jika pimpinan menerapkan secara terus menerus leader member exchange maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai yang temuan Noor Indah Fitriani dan Palupiningdyah, (2017), menyatakan bahwa leader member exchange berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Begitupun temuan Dian Kartika, Suharnomo, (2016), menyatakan bahwa LMX berhubungan langsung dan positif dampak pada keterlibatan karyawan, LMX terkait langsung dan dampak positif pada kepuasan kerja, keterlibatan karyawan secara langsung dan positif pada kinerja karyawan, kepuasan kerja berhubungan langsung dan positif dengan kinerja karyawan, LMX berpengaruh tidak langsung terhadap karyawan kinerja, LMX akan terpengaruh segera jika dimediasi oleh kepuasan kerja dan karyawan kinerja. Namun berbeda dengan temuan Dina Via Erlita, (2018) menemukan bahwa pengaruh positif yang signifikan dari pertukaran anggota pemimpin terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak dengan efikasi diri dan kepuasan kerja yang memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan.

#### **4.2.2. Afeksi (X1) secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y)**

Besarnya pengaruh afeksi secara parsial terhadap kepuasan kerja (Y) Pada Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo termasuk rendah, namun berpengaruh positif dan signifikan. atau apabila afeksi ditingkatkan maka kepuasan kerja akan mengalami peningkatan secara nyata.

Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa afeksi kedua paling kecil pengaruhnya terhadap kepuasan kerja (Y) Pada Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo. Hal ini disebabkan berdasarkan tanggapan responden terkait dengan afeksi rata-rata kategori tinggi namun ada beberapa indikator yang penerapannya. Seperti bawahan dan atasan sangat memiliki kecocokan sebagai suatu individu, hal ini terlihat dari perilaku dan hubungan antara pimpinan yang sangat harmonis. Begitupun terkait dengan indikator pimpinan dan bawahan menjalin suatu pertemanan, hal terlihat bahwa pimpinan dalam berperilaku sebagai teman, bercanda. Kemudian pimpinan dan atasan bekerja sama untuk memenuhi segala tugas dan tanggung jawabnya termasuk kategori tinggi, dikarenakan belum semua karyawan mau dan mampu bekerja sama secara bersama-sama.

Hal ini sesuai dengan pendapat Rahmy, (2018:168) leader member exchange (LMX) merupakan hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan untuk memajukan organisasi dalam bentuk afeksi seperti adanya kecocokan bawahan dan atasan sebagai individu, adanya keinginan dari atasan dan bawahan untuk menjadi seorang teman, adanya keinginan dari atasan dan bawahan untuk dapat bekerja sama dengan baik. Begitupun dikatakan oleh liden

dan maslyn (1998) dalam Abia Rahma (2019) mengatakan afeksi terjadi karena adanya pesoan dan daya tarik dari individu karena rasa peduli, dari pimpinan dan bawahan yang bukan karena profesionalitasnya atau pekerjaannya.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wijanto dan Sutanto (2013) menemukan bahwa adanya hubungan yang terjalin antara bawahan dan atasan sehingga karyawan merasa dibutuhkan dan terjalin hubungan interpersonal sehingga kepuasan karyawan meningkat.

#### **4.2.3. Loyalitas (X2) secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y)**

Besarnya pengaruh loyalitas secara parsial terhadap kepuasan kerja (Y) Pada Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo, pengaruhnya positif dan signifikan dan merupakan variabel yang paling besar pengaruhnya dibandingkan variabel yang lain. Leader member exchange berupa loyalitas merupakan suatu kesetiaan yang ditunjukkan oleh pegawai dalam hubungan yang terjadi dengan pimpinan, untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Peran loyalitas dalam meningkatkan kepuasan kerja terbukti paling berpengaruh disebabkan karena penerapan loyalitas yang terjadi sangat tinggi seperti keinginan untuk saling membela terkait dengan pemenuhan pekerjaan dengan pimpinan termasuk kategori sangat tinggi penerapannya artinya keinginan untuk saling membela terkait dengan pemenuhan pekerjaan dengan pimpinan telah dilakukan dengan baik. Pimpinan dan bawahan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan. Kemudian terkait dengan keinginan tetap saling membela walaupun pada saat terjadi situasi yang

sulit dengan orang lain dengan penerapan yang tinggi artinya keinginan tetap saling membela walaupun pada saat terjadi situasi yang sulit dengan orang lain telah berlangsung dengan baik. Bawahan pada saat menghadapi masalah maka pimpinan dengan terjun langsung untuk melihat dan mencari solusi untuk menyelesaikan persoalan bawahan yang dihadapi, sehingga bawahan merasa pimpinan merasa peduli dan mau untuk bersama bawahan dalam keadaan sulit bagaimanapun. Hal ini sesuai dengan Rahmy, (2018:168) leader member exchange (LMX) berupa loyalitas merupakan ekspresi dan ungkapan untuk mendukung penuh terhadap tujuan dan karakter pribadi anggota lainnya dalam hubungan timbal balik pimpinan dan bawahan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Atika Ceisa Pusparini, 2018, menyatakan bahwa hubungan yang terjadi antara pimpinan dan bawahan harus berlangsung terus menerus, maka dibutuhkan suatu loyalitas pimpinan maupun bawahan untuk tetap saling menjaga dan loyal, karena tanpa loyalitas maka suatu hubungan interpersonal yang terjadi akan berakhir, yang dapat membuat satu pihak merasa tidak puas. Sehingga pemenuhan sikap loyal baik karyawan maupun atasan sangat penting agar tercipta kepuasan kerja.

#### **4.2.4. Kontribusi (X3) Secara Parsial Berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y)**

Besarnya pengaruh kontribusi terhadap kepuasan kerja (Y) pada Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo, pengaruhnya positif dan signifikan. Kontribusi memiliki pengaruh paling rendah dibanding variabel yang lain hal ini disebabkan karena penerapan kontribusi masih belum maksimal dapat

dilihat dari hasil persepsi karyawan meliputi kesedian karyawan bekerja melebihi waktu normal yang telah ditentukan termasuk kategori tinggi namun masih ada beberapa karyawan yang menyatakan tidak mampu untuk melaksanakan bekerja melebihi waktu yang telah di tentukan. Begitupun dengan indikator kesediaan bekerja dengan keras untuk memenuhi program pimpinan. Dimana karyawan yang termasuk dalam kelompok dyad (orang dekat pimpinan) akan melakukan dan bersedia untuk bekerja dalam menyukkseskan program-program yang di buat pimpinan, namun sebaliknya orang yang diluar kelompok tidak akan melakukan atau tidak bersedia. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan Rahmy, (2018:168) terkait dengan kontribusi karyawan dimana anggota bawahan dari dyad (dua orang yang berupa kesatuan berinteraksi) menangani tanggung jawab dan menyelesaikan tugas-tugas yang melampaui deskripsi pekerjaan atau kontrak kerja, dan juga sejauh mana atasan memberikan sumber daya dan peluang untuk kegiatan tersebut.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dian Kartika, Suharnomo, (2016), mengatakan bahwa karyawan akan berkontribusi apabila mereka puas sehingga meningkatkan kinerjanya. Perna pimpina wajib untuk membuat kepuasan kerja sehingga karyawan mau untuk berkontribusi aktif dalam organisasi.

#### **4.2.5. Penghormatan Profesional (X4) Secara Parsial berpengaruh terhadap Kepuasan kerja (Y)**

Besarnya pengaruh penghargaan profesional terhadap kepuasan kerja (Y) pada Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo termasuk kategory

rendah namun memberikan pengaruh kedua terbesar di banding variabel lainnya. Pengaruhnya positif dan signifikan. Besarnya pengaruh ini disebabkan karena penerpan dari penghormatan profesionalitas terlaksana dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari indikator Pimpinan memberikan penghargaan kepada karyawan yang memenuhi target dengan kategori Tinggi artinya Pimpinan selalu memberikan penghargaan kepada karyawan yang memenuhi target dalam bentuk tertentu, berupa penghargaan, pujian, kenaikan pangkat atau bahkan promosi. Begitupun terkait Pimpinan memberikan respek atas ketrampilan profesional yang dimiliki karyawan dengan kategori Tinggi artinya Pimpinan memberikan respek atas ketrampilan profesional yang dimiliki karyawan sehingga karyawan yang memiliki keahlian dan ketrampilan tertentu menjadi prioritas bagi pimpinan untuk mendapatkan pekerjaan, atau dalam bentuk penugasan khusus, yang akan memberikan dampak pada kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan karyawan.

Sesuai yang dikatakan oleh Rahmy, (2018:168) bahwa penghargaan atas keberhasilan dari karyawan atau keprofesional dari karyawan dapat didapat dari persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi didalam atau di luar organisasi. Persepsi ini mungkin didasarkan pada data historis mengenai orang tersebut, seperti pengalaman pribadi dengan individu, komentar yang dibuat orang lain didalam atau diluar organisasi dan penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang dicapai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Teori Penghargaan (*Exceptancy Theory*) Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawyer. Vroom menjelaskan bahwa suatu

penghargaan diberikan kepada seseorang yang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. Selanjutnya Davis mengemukakan bahwa penghargaan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus (Mangkunegara, 2012:120).



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan yang telah diuraikan maka dapat ditarik kesimpulan, yakni sebagai berikut :

1. Leader member exchange (X) berupa afeksi (X1), loyalitas (X2), kontribusi (X3) dan penghormatan profesional (X4) secara simultan berpengaruh positif Terhadap kepuasan Kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo. Berdasarkan pengujian pengaruhnya signifikan termasuk kategori sangat tinggi
2. Leader member exchange berupa afeksi, secara parsial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo. Berdasarkan pengujian pengaruhnya signifikan termasuk kategori Rendah
3. Leader member exchange berupa loyalitas, secara parsial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo. Berdasarkan pengujian pengaruhnya signifikan termasuk kategori rendah
4. Leader member exchange berupa, kontribusi secara parsial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo. Berdasarkan pengujian pengaruhnya signifikan termasuk kategori rendah.

5. Leader member exchange berupa penghormatan profesional secara parsial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo. Berdasarkan pengujian pengaruhnya signifikan termasuk kategori rendah.

## 5.2 Saran

1. Pimpinan senantiasa lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan menerapkan suatu hubungan interpersonal dengan bawahan karena dalam penelitian ini pengaruhnya sangat tinggi.
2. Penerapan leader member exchange agar lebih memperhatikan dari segi kontribusi karyawan karena dalam penelitian ini pengaruhnya paling rendah, seperti memberikan kesempatan kepada karyawan agar mau dan bersedia melakukan pekerjaan berdasarkan metode dan serta kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Dari segi loyalitas agar tetap dipertahankan karena variabel loyalitas memberikan pengaruh yang dominan, maka pimpinan harus memberikan apresiasi bagi bawahan yang memiliki sikap loyal pada kebijakan dan program yang di jalankan dengan memberikan promosi atau bentuk penghargaan yang lain.
4. Adapun saran untuk penelitian mendatang berkaitan dengan penelitian mendatang adalah agar meneliti variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja seperti Pekerjaan itu sendiri, supervisor, teman kerja, promosi, serta gaji menurut Hartatik (2014:87).

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu *Mangkunegara* (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Angga Adika Putra (2016), *Pengaruh Leader Member Exchange, Locus Ofcontrol Terhadap Kepuasan Kinerja Dan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediating (Studi Empiris Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Karanganyar)*, Skripsi, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Bangun, Wilson. (2012). “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”. Jakarta: Erlangga.
- Colquitt, Jason A., Lepine, Jeffery A. & Wesson, Michael J. (2011). *Organizational Behavior. Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York : McGraw-Hill/Irwin
- Dadang, (2013), *E-Business & E-Commerce*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Dian Kartika, Suharnomo, (2016) Dengan Judul *Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi*, (Studi Pada Hotel Bahari Inn Tegal, Diponegoro Journal Of Management Vol 5, No 2, Halaman 1-14.
- Dina Via Erlita, (2018) Dengan Judul *Pengaruh Leader Member Exchange, Self Efficacy, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Di Pabrik Di PT. PG Candi Baru Sidoarjo. Jurnal Ilmu Manajemen Volume 6 Nomor 4 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya.
- Dian Kartika, Suharnomo, (2016), *Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (Lmx) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Bahari Inn Tegal)*, Diponegoro Journal Of Management Vol 5, No 2, Hal 1-14.
- Diah Asri Dinimartani, (2014), *Pengaruh Pelatihan “Courageous Followership” Untuk Meningkatkan Kualitas Leader-Member Exchange (Lmx) Pegawai Di Bp2kb Provinsi Jawa Timur*, Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol.3 No.1 (2014).
- Edy Sutrisno, (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak Ke Enam. Pranada Media Group, Jakarta
- Fahmi, Irham, (2012) *Manajemen kepemimpinan teori dan aplikasi*, alfabeta, Bandung.
- Fahmi, Irham. (2013). *Perilaku Organisasi (Teori, Aplikasi dan Kasus)*. Bandung: Alfabeta.

- 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.
- Gibson, James L., Donnelly Jr, James H., Ivancevich, John M., Konopaske, Robert (2012). *Organizational Behavior, Structure, Processes*, Fourteenth Edition (International Edition). 1221 Avenue of The Americas, New York, NY 10020: McGraw-Hill.
- Ghozali, Imam, (2007), *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Griffin. R (2012). *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat.
- Harbani, Pasolong. (2013). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Hasibuan, Malayu (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hetiny muthia rahmy, (2018) pengaruh leader member exchange (lmx) dan keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi guru smk negeri di jakarta utara, □ [vol 9 no 2 \(2018\): jurnal manajemen pendidikan volume 9 nomor 2 desember 2018](#)
- Nor Indah Fitriani dan Palupiningsih (2017), pengaruh leader member exchange, occupational stress pada affective commitment melalui job satisfaction, *Management Analysis Journal* 6 (2) (2017)
- Nusantara, Billy Kharisma. (2015). *Pengaruh Leader Member Exchange Dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan*. Universitas Negeri Yogyakarta. Dari: [http://eprints.uny.ac.id/29164/1/BillyKharismaNusantara\\_11408144025.pdf](http://eprints.uny.ac.id/29164/1/BillyKharismaNusantara_11408144025.pdf).
- Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, and Gordon J. Curphy. (2012). *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience*, Alih Bahasa: Putri Izzati. Jakarta: Salemba Humanika.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2016), *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Edisi Keenam Belas. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen. (2015). *Organizational Behavior*. 9th Edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior* Edition 15. New Jersey: Pearson Education.
- Riduwan. 2009. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: alfabeta.

- Riduwan. (2012). *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Stephen, Robbins (2015), *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Siagian, 2013, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Bumi aksara, jakarta.
- Siagian, Sondang. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sinambela, *Lijan Poltak*. 2012. *Kinerja Pegawai*. Graha Ilmu: Yogyakarta
- Sinambela, Lijan Poltak. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2016. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sukarna. (2011). *Dasar-Dasar Manajemen*. CV. Mandar Maju. Bandung.
- Terry, Gorge R. (2012) *asas-asas dalam organisasi*, cetakan ketujuh, PT Alumni, Bandung.
- Wibowo . (2014) . *Manajemen Kinerja* . Edisi Keempat . Jakarta : Rajawali Pers
- Wibowo, N.C dan Eddy M.S. (2013). *Pengaruh Kualitas Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Produktifitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Pada PT. Nutrifood Surabaya*. Agora Vol. 1. Nomor 1.
- Wijanto, Erin Anggreani dan Sutanto, Eddy M. (2013). *Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Karyawan Departemen Penjualan pada PT. X. AGORA, Jurnal Mahasiswa Manajemen Bisnis* 1 (1).
- Wexley, Kenneth. and Gary Yukl. (2003). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Yukl, Gary. (2015). *Kepemimpinan dalam organisasi (edisi ketujuh)*. (Ati Cahayani, Trans). Jakarta: PT. Indeks

([www.Bulog.co.id](http://www.Bulog.co.id))

## KUISIONER

### I. Pengantar

Dengan Hormat,

Dalam rangka menyelesaikan studi akhir pada Jurusan Manajemen Universitas Ichsan Gorontalo, kami mohon dengan hormat kesediaan bapak / ibu / saudara (i) meluangkan waktu sejenak. Maksud dari daftar ini semata-mata hanya untuk kepentingan ilmiah. Jawaban yang anda berikan sangat berharga bagi kami sebagai bahan untuk menyusun proposal penelitian.

Oleh karena itu jawaban yang sejujur-jujurnya merupakan harapan kami. Adapun judul skripsi yang kami susun yaitu “Leader member exchange berupa afeksi, loyalitas, kontribusi dan penghormatan profesional dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Bulog Sub Divisi Regional (Subdivre) Gorontalo”.

Pada kesempatan yang baik ini peneliti juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaan bapak / ibu / saudara (i), yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi angket ini. Peneliti mohon maaf apabila ada pertanyaan yang kurang berkenan di hati bapak / ibu / saudara (i).

Hormat kami,

Slamet Ryanto Polontalo

## II. Petunjuk Pelaksanaan

Angket yang peneliti sediakan ini terdiri dari dua bagian yaitu : bagian pertama berisi tentang identitas responden. Pada bagian ini bapak / ibu / saudara (i) cukup mengisi bagian yang telah disediakan. Bagian kedua yang berisi daftar pertanyaan. Pada bagian ini bapak / ibu / saudara (i) memilih salah satu jawaban yang dianggap paling benar.

## III. Angket Penelitian

### \*Identitas Penelitian

1. Umur : .....
2. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan \*)
3. Pendidikan Terakhir: .....
5. Alamat : .....

Keterangan \*) Coret yang tidak perlu

### \*Daftar Pertanyaan

Berilah tanda silang pada salah satu jawaban A, B, C, D, E dari pertanyaan dibawah ini :

#### A. Variabel Leader Member exchange (X)

##### Afeksi (X1)

1. Bawahan dan atasan memiliki kecocokan sebagai individu

A	B	C	D	E
Selalu	Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak Pernah

2. Adanya keinginan antara bawahan dengan pimpinan sebagai teman

A	B	C	D	E
Selalu	Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak Pernah

3. Adanya keinginan untuk bekerja sama antara bawahan dengan atasan untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan

A	B	C	D	E
Selalu	Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak Pernah

#### **Loyalitas (X2)**

4. Adanya keinginan untuk saling membela terkait dengan pemenuhan pekerjaan dengan pimpinan

A	B	C	D	E
Selalu	Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak Pernah

5. Adanya keinginan tetap saling membela walaupun pada saat terjadi situasi yang sulit dengan orang lain

A	B	C	D	E
Selalu	Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak Pernah

#### **Kontribusi (X3)**

6. Bersedia bekerja melebihi waktu yang telah ditentukan

A	B	C	D	E
Selalu	Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak Pernah

7. Bersedia bekerja dengan keras untuk memenuhi program pimpinan

A	B	C	D	E
Selalu	Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak Pernah

#### **Penghormatan Profesional(X4)**

8. Pimpinan memberikan penghargaan kepada karyawan yang memenuhi target

A	B	C	D	E
Selalu	Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak Pernah

9. Pimpinan memberikan respek atas ketrampilan profesional yang dimiliki karyawan

A	B	C	D	E
Selalu	Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak Pernah



**B. Variable Kepuasan Karyawan (Y)**

1. Saya menyukai pekerjaan yang menantang

A	B	C	D	E
Selalu	Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak Pernah

2. Kondisi kerja memberikan dukungan dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab saya

A	B	C	D	E
Selalu	Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak Pernah

3. Gaji atau upah yang diberikan sesuai dengan kebutuhan

A	B	C	D	E
Selalu	Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak Pernah

4. Keahlian dan pengetahuan yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan

A	B	C	D	E
Selalu	Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak Pernah

5. Rekan kerja mendukung penyelesaian pekerjaan saya.

A	B	C	D	E
Selalu	Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak Pernah

## Data ordinal dan interval variabel X1

RESP	1	2	3	RESP	1	2	3	total X1
1	5	5	4	1	2,608	4,263	2,194	9,066
2	4	4	4	2	1,000	2,732	2,194	5,926
3	5	5	5	3	2,608	4,263	3,488	10,359
4	5	4	5	4	2,608	2,732	3,488	8,828
5	4	3	3	5	1,000	1,000	1,000	3,000
6	5	4	5	6	2,608	2,732	3,488	8,828
7	5	5	5	7	2,608	4,263	3,488	10,359
8	5	5	5	8	2,608	4,263	3,488	10,359
9	5	4	4	9	2,608	2,732	2,194	7,534
10	5	4	4	10	2,608	2,732	2,194	7,534
11	5	5	5	11	2,608	4,263	3,488	10,359
12	5	5	5	12	2,608	4,263	3,488	10,359
13	5	5	5	13	2,608	4,263	3,488	10,359
14	5	5	5	14	2,608	4,263	3,488	10,359
15	5	5	5	15	2,608	4,263	3,488	10,359
16	4	4	4	16	1,000	2,732	2,194	5,926
17	4	4	4	17	1,000	2,732	2,194	5,926
18	5	5	5	18	2,608	4,263	3,488	10,359
19	4	4	3	19	1,000	2,732	1,000	4,732
20	4	4	3	20	1,000	2,732	1,000	4,732
21	4	4	4	21	1,000	2,732	2,194	5,926
22	4	4	3	22	1,000	2,732	1,000	4,732
23	4	4	4	23	1,000	2,732	2,194	5,926
24	4	4	3	24	1,000	2,732	1,000	4,732
25	4	4	4	25	1,000	2,732	2,194	5,926
26	5	4	4	26	2,608	2,732	2,194	7,534
27	5	5	5	27	2,608	4,263	3,488	10,359
28	5	4	4	28	2,608	2,732	2,194	7,534
29	4	4	5	29	1,000	2,732	3,488	7,220
30	5	5	4	30	2,608	4,263	2,194	9,066
31	4	4	4	31	1,000	2,732	2,194	5,926
32	5	4	4	32	2,608	2,732	2,194	7,534

## Data ordinal dan interval variabel X2

RESP	1	2	RESP	1	2	totalX2
1	4	2	1	2,300	1,000	3,300
2	5	3	2	3,658	2,300	5,958
3	5	3	3	3,658	2,300	5,958
4	5	4	4	3,658	3,419	7,077
5	4	4	5	2,300	3,419	5,719
6	5	4	6	3,658	3,419	7,077
7	5	5	7	3,658	4,601	8,259
8	5	5	8	3,658	4,601	8,259
9	5	5	9	3,658	4,601	8,259
10	5	4	10	3,658	3,419	7,077
11	5	5	11	3,658	4,601	8,259
12	4	4	12	2,300	3,419	5,719
13	5	5	13	3,658	4,601	8,259
14	5	5	14	3,658	4,601	8,259
15	5	5	15	3,658	4,601	8,259
16	4	4	16	2,300	3,419	5,719
17	4	4	17	2,300	3,419	5,719
18	4	4	18	2,300	3,419	5,719
19	4	3	19	2,300	2,300	4,600
20	4	3	20	2,300	2,300	4,600
21	3	3	21	1,000	2,300	3,300
22	4	4	22	2,300	3,419	5,719
23	4	4	23	2,300	3,419	5,719
24	4	3	24	2,300	2,300	4,600
25	3	3	25	1,000	2,300	3,300
26	4	3	26	2,300	2,300	4,600
27	4	4	27	2,300	3,419	5,719
28	3	3	28	1,000	2,300	3,300
29	4	4	29	2,300	3,419	5,719
30	4	4	30	2,300	3,419	5,719
31	4	4	31	2,300	3,419	5,719
32	3	3	32	1,000	2,300	3,300

## Data ordinal dan interval variabel X3

RESP	1	2	RESP	1	2	totalX3
1	2	4	1	1,000	2,528	3,528
2	4	4	2	3,557	2,528	6,085
3	4	4	3	3,557	2,528	6,085
4	4	4	4	3,557	2,528	6,085
5	4	4	5	3,557	2,528	6,085
6	4	4	6	3,557	2,528	6,085
7	5	5	7	4,899	4,082	8,981
8	4	4	8	3,557	2,528	6,085
9	5	5	9	4,899	4,082	8,981
10	4	4	10	3,557	2,528	6,085
11	3	3	11	2,300	1,000	3,300
12	3	3	12	2,300	1,000	3,300
13	5	5	13	4,899	4,082	8,981
14	5	5	14	4,899	4,082	8,981
15	4	4	15	3,557	2,528	6,085
16	3	4	16	2,300	2,528	4,828
17	3	4	17	2,300	2,528	4,828
18	4	4	18	3,557	2,528	6,085
19	3	4	19	2,300	2,528	4,828
20	3	3	20	2,300	1,000	3,300
21	4	4	21	3,557	2,528	6,085
22	3	3	22	2,300	1,000	3,300
23	3	3	23	2,300	1,000	3,300
24	3	3	24	2,300	1,000	3,300
25	3	4	25	2,300	2,528	4,828
26	4	4	26	3,557	2,528	6,085
27	4	4	27	3,557	2,528	6,085
28	4	4	28	3,557	2,528	6,085
29	4	4	29	3,557	2,528	6,085
30	4	4	30	3,557	2,528	6,085
31	4	4	31	3,557	2,528	6,085
32	4	4	32	3,557	2,528	6,085

## Data ordinal dan interval variabel X4

RESP	1	2	RESP	1	2	totalX4
1	4	4	1	2,111	2,174	4,285
2	3	3	2	1,000	1,000	2,000
3	3	3	3	1,000	1,000	2,000
4	5	4	4	3,203	2,174	5,377
5	4	4	5	2,111	2,174	4,285
6	4	4	6	2,111	2,174	4,285
7	5	5	7	3,203	3,332	6,536
8	5	5	8	3,203	3,332	6,536
9	5	5	9	3,203	3,332	6,536
10	5	5	10	3,203	3,332	6,536
11	5	5	11	3,203	3,332	6,536
12	4	4	12	2,111	2,174	4,285
13	5	5	13	3,203	3,332	6,536
14	5	5	14	3,203	3,332	6,536
15	5	3	15	3,203	1,000	4,203
16	3	3	16	1,000	1,000	2,000
17	3	3	17	1,000	1,000	2,000
18	4	4	18	2,111	2,174	4,285
19	4	4	19	2,111	2,174	4,285
20	3	3	20	1,000	1,000	2,000
21	3	3	21	1,000	1,000	2,000
22	3	4	22	1,000	2,174	3,174
23	3	3	23	1,000	1,000	2,000
24	4	4	24	2,111	2,174	4,285
25	4	5	25	2,111	3,332	5,443
26	4	4	26	2,111	2,174	4,285
27	5	5	27	3,203	3,332	6,536
28	3	4	28	1,000	2,174	3,174
29	4	3	29	2,111	1,000	3,111
30	3	3	30	1,000	1,000	2,000
31	4	4	31	2,111	2,174	4,285
32	3	4	32	1,000	2,174	3,174

## Data ordinal dan interval variabel Y

RESP	1	2	3	4	5	6	7
1	4	4	4	2	4	4	4
2	5	4	4	4	4	3	2
3	5	4	4	4	4	3	2
4	5	5	4	4	3	4	5
5	4	3	3	3	4	4	5
6	5	5	4	4	3	4	5
7	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5
11	5	5	5	4	5	5	5
12	4	3	4	5	4	3	4
13	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5
16	4	4	4	4	4	3	4
17	4	4	4	4	4	3	4
18	4	4	4	4	5	5	3
19	4	4	4	3	3	3	3
20	4	3	3	3	3	3	3
21	5	3	3	3	3	3	3
22	4	4	3	3	3	3	3
23	4	4	3	3	3	3	3
24	4	3	3	3	3	3	3
25	4	4	4	4	4	5	5
26	3	4	4	4	4	4	4
27	5	4	4	4	5	4	4
28	4	4	4	4	4	4	3
29	4	4	3	3	4	4	4
30	4	4	4	4	4	4	3
31	4	3	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	5	4	3

Resp	1	2	3	4	5	6	7	totalY
1	2,643	2,266	2,307	1,000	2,148	2,111	2,968	15,441
2	4,153	2,266	2,307	3,294	2,148	1,000	1,000	16,167
3	4,153	2,266	2,307	3,294	2,148	1,000	1,000	16,167
4	4,153	3,568	2,307	3,294	1,000	2,111	3,979	20,412
5	2,643	1,000	1,000	2,184	2,148	2,111	3,979	15,065
6	4,153	3,568	2,307	3,294	1,000	2,111	3,979	20,412
7	4,153	3,568	3,620	4,523	3,341	3,203	3,979	26,388
8	4,153	3,568	3,620	4,523	3,341	3,203	3,979	26,388
9	4,153	3,568	3,620	4,523	3,341	3,203	3,979	26,388
10	4,153	3,568	3,620	4,523	3,341	3,203	3,979	26,388
11	4,153	3,568	3,620	3,294	3,341	3,203	3,979	25,159
12	2,643	1,000	2,307	4,523	2,148	1,000	2,968	16,588
13	4,153	3,568	3,620	4,523	3,341	3,203	3,979	26,388
14	4,153	3,568	3,620	4,523	3,341	3,203	3,979	26,388
15	4,153	3,568	3,620	4,523	3,341	3,203	3,979	26,388
16	2,643	2,266	2,307	3,294	2,148	1,000	2,968	16,625
17	2,643	2,266	2,307	3,294	2,148	1,000	2,968	16,625
18	2,643	2,266	2,307	3,294	3,341	3,203	2,148	19,202
19	2,643	2,266	2,307	2,184	1,000	1,000	2,148	13,547
20	2,643	1,000	1,000	2,184	1,000	1,000	2,148	10,975
21	4,153	1,000	1,000	2,184	1,000	1,000	2,148	12,485
22	2,643	2,266	1,000	2,184	1,000	1,000	2,148	12,241
23	2,643	2,266	1,000	2,184	1,000	1,000	2,148	12,241
24	2,643	1,000	1,000	2,184	1,000	1,000	2,148	10,975
25	2,643	2,266	2,307	3,294	2,148	3,203	3,979	19,839
26	1,000	2,266	2,307	3,294	2,148	2,111	2,968	16,092
27	4,153	2,266	2,307	3,294	3,341	2,111	2,968	20,439
28	2,643	2,266	2,307	3,294	2,148	2,111	2,148	16,916
29	2,643	2,266	1,000	2,184	2,148	2,111	2,968	15,319
30	2,643	2,266	2,307	3,294	2,148	2,111	2,148	16,916
31	2,643	1,000	2,307	3,294	2,148	2,111	2,968	16,470
32	2,643	2,266	2,307	3,294	3,341	2,111	2,148	18,109

### Uji validitas dan realibilitas variabel penelitian

#### Correlations

##### Correlations

		x11	x12	x13	totalx1
x11	Pearson Correlation	1	.648**	.652**	.850**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	32	32	32	32
x12	Pearson Correlation	.648**	1	.679**	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	32	32	32	32
x13	Pearson Correlation	.652**	.679**	1	.910**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	32	32	32	32
totalx1	Pearson Correlation	.850**	.873**	.910**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32

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

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.840	.853	3

#### Correlations

##### Correlations

		x21	x22	totalx2
x21	Pearson Correlation	1	.609**	.876**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	32	32	32
x22	Pearson Correlation	.609**	1	.916**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	32	32	32
totalx2	Pearson Correlation	.876**	.916**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	32	32	32

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

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.749	.757	2



## Correlations

**Correlations**

		x31	x32	totalx3
x31	Pearson Correlation	1	.756**	.952**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	32	32	32
x32	Pearson Correlation	.756**	1	.920**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	32	32	32
totalx3	Pearson Correlation	.952**	.920**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	32	32	32

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.847	.861	2

## Correlations

**Correlations**

		x41	x42	totalx4
x41	Pearson Correlation	1	.751**	.863**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	32	32	32
x42	Pearson Correlation	.751**	1	.961**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	32	32	32
totalx4	Pearson Correlation	.863**	.961**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	32	32	32

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.857	.858	2

## Correlations

		Correlations							
		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	totaly
y1	Pearson Correlation	1	.601**	.547**	.490**	.354*	.379*	.341	.620**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.004	.047	.033	.056	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
y2	Pearson Correlation	.601**	1	.780**	.584**	.506**	.673**	.569**	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.003	.000	.001	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
y3	Pearson Correlation	.547**	.780**	1	.815**	.771**	.736**	.570**	.919**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.000	.000	.001	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
y4	Pearson Correlation	.490**	.584**	.815**	1	.684**	.585**	.487**	.821**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000		.000	.000	.005	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
y5	Pearson Correlation	.354*	.506**	.771**	.684**	1	.762**	.431*	.803**
	Sig. (2-tailed)	.047	.003	.000	.000		.000	.014	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
y6	Pearson Correlation	.379*	.673**	.736**	.585**	.762**	1	.717**	.877**
	Sig. (2-tailed)	.033	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
y7	Pearson Correlation	.341	.569**	.570**	.487**	.431*	.717**	1	.761**
	Sig. (2-tailed)	.056	.001	.001	.005	.014	.000		.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
totaly	Pearson Correlation	.620**	.824**	.919**	.821**	.803**	.877**	.761**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.905	.910	7

## Regression

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
y	18.1562	5.18751	32
x1	7.1875	2.40212	32
x2	5.4062	1.73873	32
x3	5.3438	1.61863	32
x4	3.9375	1.50134	32

**Correlations**

		y	x1	x2	x3	x4
Pearson Correlation	Y	1.000	.678	.822	.620	.780
	x1	.678	1.000	.530	.406	.486
	x2	.822	.530	1.000	.476	.628
	x3	.620	.406	.476	1.000	.394
	x4	.780	.486	.628	.394	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000	.000	.000
	x1	.000	.	.001	.011	.002
	x2	.000	.001	.	.003	.000
	x3	.000	.011	.003	.	.013
	x4	.000	.002	.000	.013	.
N	Y	32	32	32	32	32
	x1	32	32	32	32	32
	x2	32	32	32	32	32
	x3	32	32	32	32	32
	x4	32	32	32	32	32

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x4, x3, x1, x2 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.932 <sup>a</sup>	.869	.849	2.01528	.869	44.601	4	27	.000

a. Predictors: (Constant), x4, x3, x1, x2

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	724.562	4	181.140	44.601	.000 <sup>a</sup>
	Residual	109.657	27	4.061		
	Total	834.219	31			

a. Predictors: (Constant), x4, x3, x1, x2

b. Dependent Variable: y

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.186	1.468		.127	.900
	x1	.472	.186	.219	2.544	.017
	x2	1.162	.293	.390	3.967	.000
	x3	.669	.261	.209	2.562	.016
	x4	1.198	.320	.347	3.744	.001

a. Dependent Variable: y



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI**  
**LEMBAGA PENELITIAN (LEMLIT)**  
**UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO**

Jl. Raden Saleh No. 17 Kota Gorontalo  
Telp: (0435) 8724466, 829975; Fax: (0435) 829976;  
E-mail: [lembagapenelitian@unisan.ac.id](mailto:lembagapenelitian@unisan.ac.id)

Nomor : 1278/PIP/LEMLIT-UNISAN/GTO/X/2019  
Lampiran : -  
Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth,  
KESBANGPOL PROVINSI GORONTALO  
di,-  
GORONTALO

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dr. Rahmisyari, ST, SE, MM  
NIDN : 0929117202  
Jabatan : Ketua Lembaga Penelitian Universitas Ichsan Gorontalo

Meminta kesediannya untuk memberikan izin pengambilan data dalam rangka penyusunan Proposal / Skripsi kepada :

Nama : Slamet Riyanto Polontalo  
NIM : E2112302  
Fakultas : Fakultas Ekonomi  
Program Studi : Manajemen  
Lokasi Penelitian : PERUM BULOG SUB DEVISI REGIONAL GORONTALO  
Judul Penelitian : **PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PERUM BULOG SUB DEVISI REGIONAL GORONTALO**

Atas kebijakan dan kerja samanya diucapkan banyak terimakasih

Gorontalo, 28 Oktober 2019

Menyetujui,

Ketua LEMLIT



Dr. Rahmisyari, SE, MM

NIDN: 0929117202

## **SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN**

PERUM BULOG Kantor Cabang Gorontalo, menerangkan bahwa :

Nama : **Slamet Ryanto Polontalo**

NIM : E2112302

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Judul Skripsi : Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan  
Pada PERUM BULOG Cabang Gorontalo

Benar yang tersebut nama diatas telah melaksanakan Penelitian di Kantor PERUM BULOG Cabang Gorontalo, dengan judul : ***"Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PERUM BULOG Cabang Gorontalo"***.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Gorontalo, 13 Desember 2019

PERUM BULOG

Cabang Gorontalo



**MUNAFRI SYAMSUDDIN**

Pemimpin Cabang



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS ICHSAN  
(UNISAN) GORONTALO**

SURAT KEPUTUSAN MENDIKNAS RI NOMOR 84/D/O/2001  
Jl. Achmad Nadjamuddin No. 17 Telp (0435) 829975 Fax (0435) 829976 Gorontalo

**SURAT REKOMENDASI BEBAS PLAGIASI**

No. 001/UNISAN-G/S-BP/I/2020

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sunarto Taliki, M.Kom  
NIDN : 0906058301  
Unit Kerja : Pustikom, Universitas Ichsan Gorontalo

Dengan ini Menyatakan bahwa :

Nama Mahasisw : SLAMET RYANTO POLONTALO  
NIM : E2112302  
Program Studi : Manajemen (S1)  
Fakultas : Fakultas Ekonomi  
Judul Skripsi : Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap  
Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bulog Subdivisi  
Regional (Subdivre) Gorontalo

Sesuai dengan hasil pengecekan tingkat kemiripan skripsi melalui aplikasi Turnitin untuk judul skripsi di atas diperoleh hasil Similarity sebesar 23%, berdasarkan SK Rektor No. 237/UNISAN-G/SK/IX/2019 tentang Panduan Pencegahan dan Penanggulangan Plagiarisme, bahwa batas kemiripan skripsi maksimal 35% dan sesuai dengan Surat Pernyataan dari kedua Pembimbing yang bersangkutan menyatakan bahwa isi softcopy skripsi yang diolah di Turnitin SAMA ISINYA dengan Skripsi Aslinya serta format penulisannya sudah sesuai dengan Buku Panduan Penulisan Skripsi, untuk itu skripsi tersebut di atas dinyatakan BEBAS PLAGIASI dan layak untuk diujikan.

Demikian surat rekomendasi ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Gorontalo, 31 January 2020  
Tim Verifikasi,  
  
**Sunarto Taliki, M.Kom**  
NIDN. 0906058301

**Tembusan :**

1. Dekan
2. Ketua Program Studi
3. Pembimbing I dan Pembimbing II
4. Yang bersangkutan
5. Arsip



# Skripsi\_E2112302\_Slamet Ryanto Polontalo\_Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perum BULOG Sub divisi Regional (Subdivre) Gorontalo\_2020

## ORIGINALITY REPORT

23%

SIMILARITY INDEX

24%

INTERNET SOURCES

7%

PUBLICATIONS

16%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

[media.neliti.com](http://media.neliti.com)

Internet Source

5%

2

[id.123dok.com](http://id.123dok.com)

Internet Source

2%

3

[www.scribd.com](http://www.scribd.com)

Internet Source

1%

4

[eprints.uny.ac.id](http://eprints.uny.ac.id)

Internet Source

1%

5

[repository.unhas.ac.id](http://repository.unhas.ac.id)

Internet Source

1%

6

[repository.widyatama.ac.id](http://repository.widyatama.ac.id)

Internet Source

1%

7

[www.proskripsi.com](http://www.proskripsi.com)

Internet Source

1%

8

[pt.scribd.com](http://pt.scribd.com)

Internet Source

1%



9	<a href="http://ejurnal.plm.ac.id">ejurnal.plm.ac.id</a> Internet Source	1 %
10	<a href="http://docslide.us">docslide.us</a> Internet Source	1 %
11	<a href="http://library.binus.ac.id">library.binus.ac.id</a> Internet Source	1 %
12	<a href="http://jurnal.unpand.ac.id">jurnal.unpand.ac.id</a> Internet Source	1 %
13	<a href="#">Submitted to Universitas Negeri Jakarta</a> Student Paper	1 %
14	<a href="http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id">administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id</a> Internet Source	<1 %
15	<a href="http://repositori.uin-alauddin.ac.id">repositori.uin-alauddin.ac.id</a> Internet Source	<1 %
16	<a href="http://psikologi.uinjkt.ac.id">psikologi.uinjkt.ac.id</a> Internet Source	<1 %
17	<a href="http://digilib.unpas.ac.id">digilib.unpas.ac.id</a> Internet Source	<1 %
18	<a href="http://samryaazza.blogspot.com">samryaazza.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
19	<a href="http://adoc.tips">adoc.tips</a> Internet Source	<1 %
20	<a href="http://fmi.or.id">fmi.or.id</a> Internet Source	

<1 %

21

Submitted to Universitas Merdeka Malang

Student Paper

<1 %

22

[eprints.undip.ac.id](http://eprints.undip.ac.id)

Internet Source

<1 %

23

Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas  
Indonesia

Student Paper

<1 %

24

[digilib.unila.ac.id](http://digilib.unila.ac.id)

Internet Source

<1 %

25

[etheses.uin-malang.ac.id](http://etheses.uin-malang.ac.id)

Internet Source

<1 %

26

[jurnal.untan.ac.id](http://jurnal.untan.ac.id)

Internet Source

<1 %

27

[www.ejournal-s1.undip.ac.id](http://www.ejournal-s1.undip.ac.id)

Internet Source

<1 %

28

[garuda.ristekdikti.go.id](http://garuda.ristekdikti.go.id)

Internet Source

<1 %

29

[jurnal.fe.umi.ac.id](http://jurnal.fe.umi.ac.id)

Internet Source

<1 %

30

Submitted to Cedar Valley College

Student Paper

<1 %

[es.scribd.com](http://es.scribd.com)

31	Internet Source	<1 %
32	<a href="http://media.unpad.ac.id">media.unpad.ac.id</a> Internet Source	<1 %
33	<a href="http://ejournal.dewantara.ac.id">ejournal.dewantara.ac.id</a> Internet Source	<1 %
34	<a href="http://docobook.com">docobook.com</a> Internet Source	<1 %
35	<a href="http://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id">jurnalmahasiswa.unesa.ac.id</a> Internet Source	<1 %
36	<a href="http://tel.archives-ouvertes.fr">tel.archives-ouvertes.fr</a> Internet Source	<1 %
37	<a href="http://ratnatrenggalek-accounting.com">ratnatrenggalek-accounting.com</a> Internet Source	<1 %
38	<a href="http://repository.unpas.ac.id">repository.unpas.ac.id</a> Internet Source	<1 %
39	<a href="http://repository.umrah.ac.id">repository.umrah.ac.id</a> Internet Source	<1 %
40	<a href="http://text-id.123dok.com">text-id.123dok.com</a> Internet Source	<1 %
41	<a href="http://repository.usd.ac.id">repository.usd.ac.id</a> Internet Source	<1 %
42	<a href="http://www.jurnalmudiraindure.com">www.jurnalmudiraindure.com</a> Internet Source	<1 %

---

Exclude quotes	On
Exclude bibliography	On

Exclude matches	< 25 words
-----------------	------------

# CURRICULUM VITAE



## A. Biodata Pribadi :

1. Nama : SLAMET RYANTO POLONTALO
2. Jenis Kelamin : Laki-Laki
3. Tempat Tanggal Lahir : Gorontalo, 30-04-1992
4. Kebangsaan : Indonesia
5. Status : Belum Menikah
6. Tinggi, Berat Badan : 169 cm, 67 Kg
7. Agama : Islam
8. Alamat : Jl. Anoa Kel. Tenilo, Kec. Kota Barat
9. No. Hp : 0895-7070-96789
10. Email : adryanpolontalo01@gmail.com

## B. Riwayat Pendidikan :

1. SD : SDN 61 Kota Selatan, Tahun Lulus 2004
2. SMP : MTS AL-Huda Gorontalo, Tahun Lulus 2007
3. SMA : SMA 3 Gorontalo, Tahun Lulus 2010
4. Perguruan Tinggi : Universitas Ichsan Gorontalo, Fakultas  
Ekonomi Program Studi Manajemen Sumber  
Daya Manusia S1 Tahun 2012 - 2020