

## ABSTRAK

---

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan mengetahui lebih jelas bagaimana pengaruh *leader member exchange* dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Adapun permasalahannya yang penulis angkat yaitu: apakah *leader member exchange* dan keadilan organisasi berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja Pada PT. Perfetti Van Melle Medan.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang melibatkan 60 orang responden. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan pembagian kuisioner. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan formula statistik, yakni dengan menggunakan analisis regresi berganda yang pengelolahannya dilakukan dengan program SPSS Versi 16.

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa variabel *leader member exchange* dan keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian, maka hipotesis diterima yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *leader member exchange* dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja Pada PT. Perfetti Van Melle Medan.

**Kata Kunci :** *Leader Member Exchange*, Keadilan Organisasi dan Kepuasan kerja

## **ABSTRACT**

---

*This study to examine and find out more clearly how the influence of leader member exchange and organizational justice on job satisfaction. The problem that the author is : What the leader member exchange and organizational justice have a significant and partially significant effect on job satisfaction at PT. Perfetti Van Melle Medan.*

*This research uses quantitative methods with 60 respondents. Data collection is done by using questionnaires. The data obtained were analyzed using statistical formulas, by using multiple regression analysis whose management is carried out with the SPSS Version 16 program.*

*The results of quantitative analysis indicate that the variable leader member exchange and organizational justice significantly influence job satisfaction. The results of the study, the hypothesis is accepted stating that there is a significant influence between leader member exchange and organizational justice on job satisfaction at PT. Perfetti Van Melle Medan*

***Keywords :Leader Member Exchange, Justice Organization and Employee Commitment***

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I       PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah .....	6
C. Rumusan Masalah .....	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
E. Keaslian Penelitian.....	8
<b>BAB II       TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Landasan Teori.....	10
1. <i>Leader Member Exchange</i> .....	10
2. Keadilan Organisasi .....	12
3. Kepuasan kerja.....	18
B. Penelitian Sebelumnya.....	27
C. Kerangka Konseptual.....	28
D. Hipotesis .....	28
<b>BAB III       METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan Penelitian .....	29
B. Lokasidan Waktu Penelitian .....	29
C. Definisi Operasional Variabel.....	30
D. Populasi dan Sampel / Jenis dan Sumber Data .....	31
E. Teknik Pengumpulan Data.....	32
F. Teknik Analisis Data.....	33
<b>BAB IV       HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Hasil Penelitian .....	40
1. Deskripsi Objek Penelitian.....	40
2. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas .....	41
3. Deskripsi Karakteristik Responden.....	44
4. Deskripsi Variabel Penelitian.....	46

5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....	56
6. Pengujian Asumsi Klasik.....	59
7. Regresi Linier Berganda .....	64
8. Uji Kesesuaian ( <i>Test Goodness Of Fit</i> ) .....	65
B. Pembahasan.....	68
1. Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kepuasan kerja.....	68
2. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan kerja	68
3. Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan kerja.....	69
<b>BAB V       SIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Simpulan .....	71
B. Saran .....	72
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>BIODATA</b>	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel2.1 PenelitianSebelumnya.....	27
Tabel3.1 Skedul Proses Penelitian .....	29
Tabel3.2 OperasionalisasiVariabel .....	30
Tabel4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	44
Tabel4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	44
Tabel4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	45
Tabel4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	45
Tabel4.5 Pernyataan X <sub>1.1</sub> Deskrispi Jawaban Responden Tentang Sayabekerjalebihdari yang secara normal dimintaperusahaan demikepentingan unit kerjasaya.....	46
Tabel 4.6 Pernyataan X <sub>1.2</sub> Deskrispi Jawaban Responden Tentang Atasanakanmembelasayajikasayadipojokkanoleh seseorang.....	47
Tabel 4.7 Pernyataan X <sub>1.3</sub> Deskrispi Jawaban Responden Tentang Sayasangatsukaterhadappribadiatasansaya .....	48
Tabel 4.8 Pernyataan X <sub>1.4</sub> Deskrispi Jawaban Responden Tentang Sayakagumdengankeahlianatasansaya.....	48
Tabel 4.9 Pernyataan X <sub>1.5</sub> Deskrispi Jawaban Responden Tentang Sayaakanmelaksanakanpekerjaanwalaupunpekerjaanitu mendadak .....	49
Tabel 4.10 Pernyataan X <sub>2.1</sub> Deskrispi Jawaban Responden Tentang Karyawandiberikesempatan yang samadalamhalpromosi jabatan .....	49
Tabel 4.11 Pernyataan X <sub>2.2</sub> Deskrispi Jawaban Responden Tentang Insentifdiberikansesuidenganpekerjaan yang dilakukan .....	50
Tabel 4.12 Pernyataan X <sub>2.3</sub> Deskrispi Jawaban Responden Tentang Seleksikaryawansesuidenganprosedurperusahaan .....	51
Tabel 4.13 Pernyataan X <sub>2.4</sub> Deskrispi Jawaban Responden Tentang Jam kerjasesuidenganrekankerja yang lain .....	51

Tabel 4.14 Pernyataan X <sub>2.5</sub> Deskripsi Jawaban Responden Tentang Perusahaan memberikankesempatanapabilakaryawan melakukankesalahan .....	52
Tabel 4.15 Pernyataan Y.1 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Terlebihdahulusayaakanmengidentifikasitujuanperusahaan agar sayadapatpercayaterhadapperusahaan.....	53
Tabel 4.16 Pernyataan Y.2 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Karyawandiberikankesempatandalammemberikan ide demi kemajuanperusahaan .....	53
Tabel 4.17 Pernyataan Y.3 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Atasanmenjalinkerjasama yang baikdenganbawahan.....	54
Tabel 4.18 Pernyataan Y.4 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Sayamempunyaikomitmenuntukmempertahankandiridalam bekerjawaalaupunseringterjadimasalah .....	54
Tabel 4.19 Pernyataan Y.5 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Sayaakanselalumemberikan yang terbaik agar tujuan perusahaantercapai .....	55
Tabel 4.20 UjiValiditas X <sub>1</sub> ( <i>Leader Member Exchange</i> ).....	56
Tabel 4.21 UjiValiditas X <sub>2</sub> (KeadilanOrganisasi).....	56
Tabel 4.22 UjiValiditas Y (Kepuasankerja).....	57
Tabel 4.23 UjiReliabilitas X <sub>1</sub> ( <i>Leader Member Exchange</i> ).....	58
Tabel 4.24 UjiReliabilitas X <sub>2</sub> (KeadilanOrganisasi).....	58
Tabel 4.25 UjiReliabilitas Y (Kepuasankerja).....	59
Tabel4.26 UjiMultikolinearitas .....	62
Tabel4.27 Regresi Linier Berganda .....	64
Tabel4.28 UjiSimultan .....	65
Tabel4.29 UjiParsial.....	66
Tabel4.30 UjiDeterminasi .....	67

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar2.1 KerangkaKonseptual .....	27
Gambar4.1Histogram UjiNormalitas .....	60
Gambar4.2PP Plot UjiNormalitas .....	61
Gambar4.3 <i>Scatterplot</i> UjiHeteroskedastisitas .....	63

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah* rabbil'alam, puji syukur kepada Allah SWT, karena atas RahmatNya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **Analisis Leader Member Exchange Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan kerja Karyawan Pada PT. Perfetti Van Melle Medan.**

Selama proses penyusunan skripsi ini, penulis mendapat bimbingan, arahan, bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan SE.,M.M., selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi.
2. Ibu Dr. Surya Nita, SH., M.Hum., selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi
3. Ibu Nurafrina Siregar, SE.,M.Si. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Pembangunan Panca Budi.
4. Bapak Dr. Muhammad Toyib Daulay SE,MM. Selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberi arahan dan bimbingan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Ibu Emi Wakhyuni, SE.,M. selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan arahan dan bimbingan mengenai ketentuan penulisan skripsi sehingga skripsi ini dapat tersusun dengan rapi dan sistematis.
6. Yang tercinta kedua orang tua penulis yakni Ayah Poniran Dan Ibu Kamisah serta seluruh keluarga yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materi kepada penulis.



7. Kepada Pimpinan PT. Perfetti Van Melle Medan yang mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian, serta seluruh karyawan yang telah membantu penulis selama penelitian.
8. Kepada teman-temanku Nanda, Dimas, Riza, Ilham, Dian, Bella, Della, Maya , dan seseorang yang saya sayangi Ibbie Kennedy dan masih banyak lagi yang belum saya sebutkan. Terimakasih atas dorongan semangat dan kebersamaan yang tidak terlupakan.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini yang disebabkan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Penulis mengharapkan masukan dan saran dari para pembaca untuk menyempurnakan skripsi ini. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca.

Medan, Agustus 2019

Penulis

Riska Annisa

1415310079

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

PT Perfetti Van Melle Indonesia merupakan perusahaan di bidang produksi permen atau kembang gula yang terkemuka. Di tingkat dunia, perusahaan ini merupakan perusahaan kembang gula ketiga terbesar, sedangkan di Indonesia merupakan yang nomor satu. Perusahaan ini juga memiliki jaringan produksi dan distribusi yang tersebar di 130 negara di dunia dan mempekerjakan sekitar 18.000 karyawan di seluruh dunia. Perfetti Van Melle Indonesia merupakan pemain besar di industri produksi kembang gula. Produk-produknya yang banyak dikenal masyarakat luas antara lain Mentos, Fruitella, Alpenliebe, Big Babol, Éclair, Marbel, Happydent, Chupa-chups, Golia dan sebagainya. PVMI mendistribusikan produk-produknya ke seluruh wilayah di Nusantara dan juga sejumlah negara di dunia. Perfetti Van Melle adalah perusahaan multinasional yang bergerak dalam industri *Fast Moving Consumer Goods*, khususnya kembang gula, baik produksi maupun pemasarannya. Perfetti Van Melle dibentuk pada tahun 2001 dengan akuisisi Van Melle (Belanda) oleh Perfetti Group (Italia) dan memiliki kantor pusat di Lainate, Milan, Italia. Perfetti Van Melle merupakan perusahaan kembang gula dan permen karet terbesar ketiga di dunia dan yang pertama di Indonesia. Perfetti memiliki tenaga kerja yang masif sebanyak kurang lebih 19.000 orang di 43 perusahaan yang beroperasi di seluruh dunia. Perfetti memiliki jangkauan pemasaran yang luas di 159 negara dan sangat aktif di banyak kawasan di dunia, meliputi Asia-Pasifik, Asia Tenggara, Timur Tengah, Afrika, Eropa dan

Amerika. Perfetti Van Melle dikenal dengan berbagai produknya yang sudah sangat populer, seperti Mentos, Alpenliebe, Big Babol, Marbels, Happydent, Center Fruit, E-clairs, Chupa-chups, dan Golia.

Keberadaan pemimpin di tengah-tengah organisasi sangat diperlukan. Kepemimpinan yang ideal adalah bilamana tujuan dan keputusan kerja di buat bersama dalam kelompok (Morrow,2015:57). Fenomena kepemimpinan dalam organisasi telah banyak diteliti oleh para ahli (Anggriawan, 2012:28). Salah satunya adalah tentang hubungan atasan dan bawahan atau biasa yang disebut dengan *Leader Member Exchange (LMX)*.

Pada dasarnya atasan akan memilih anggota kelompok kesayangan (*in-group*), yaitu para bawahan yang memiliki karakteristik kepribadian dan sikap yang mirip dengan atasan tersebut (Robbins, 2016:96). Akan tetapi, agar hubungan dalam LMX tetap utuh atasan dan bawahan harus terlibat dalam hubungan tersebut. Penelitian Robbins (2016:90), menghasilkan hubungan antara atasan dan bawahan yang tinggi akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan yang tinggi pula terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Oleh karena itu penting untuk mengetahui lebih jauh faktor-faktor yang berkaitan dengan hubungan atasan dan bawahan karena merupakan langkah penting jika ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pada prinsipnya mengelola karyawan dengan adil bukanlah pekerjaan yang mudah, karena organisasi dituntut untuk menyeimbangkan hak dan kewajiban manajemen. Wijanto (2013:80), juga berpendapat bahwa keadilan (ekuitas) berkaitan dengan rasa keadilan (*felt justice*) menurut hak dan hukum alam. Keadilan dianggap sebagai suatu kondisi yang sangat di inginkan oleh karyawan.

Penelitian tentang keadilan organisasi yang dilakukan oleh Suciningtyas (2014:66), menunjukkan bahwa ketika tingginya keadilan organisasi (gaji, promosi, dan tunjangan), maka akan tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan pada organisasi tempat karyawan bekerja. Secara umum Luthans (2015:71), menjelaskan kepuasan kerja karyawan yang dipegang dan di implementasikan oleh karyawan dapat dilihat dari perilaku sehari-hari karyawan beraktivitas dalam organisasi. Misalnya seperti, (1) ingin tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) ingin berusaha keras sesuai keinginan perusahaan; (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan..

Penelitian ini dilatar belakangi oleh beberapa penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *leader member exchange* (LMX) dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Morrow(2005:55), pada karyawan bank, karyawan keamanan dan karyawan asuransi di Taiwan, hasilnya *leader member exchange* (LMX) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai  $\beta$  0, 17. Akan tetapi penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Ristianar (2010:61), *Leader member exchange* berpengaruh negatif dengan kepuasan kerja karyawan dengan nilai  $\beta$  -0, 142

hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi (distributif) berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai  $\beta$  -0, 18 dan keadilan organisasi (prosedural) berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai  $\beta$  -0,19.

Berdasarkan wawancara dengan pihak perusahaan yang terkait, dapat saya lihat dalam penelitian ini, karyawan merasakan tidak adanya keadilan organisasi dalam membentuk suatu pekerjaan secara signifikan.

Pada suatu titik beban pekerjaan karyawan terasa meningkat secara drastis dari sebelumnya. Kemudian karyawan mulai kewalahan membagi waktu untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan tersebut. Bahkan, sekedar ke toilet pun karyawan merasakan tidak memiliki waktu dan bisa membuat stres. Jika ini terjadi sebaiknya karyawan berbicara dengan manajer mengenai beban pekerjaan yang terlalu berat. Dan menjelaskan bahwa karyawan merasa kewalahan dengan pekerjaan yang di berikan manajer.

Misalnya karyawan menangani pekerjaan yang tahun ini telah berkembang sehingga ada dua kali lipat pekerjaan yang harus ditangani dibandingkan dengan tahun sebelumnya, atau karyawan masih memegang tanggung jawab orang-orang yang resign dari kantor namun tidak ada juga memiliki pengganti. Konflik dengan rekan kerja selalu ada disetiap perusahaan karena setiap karyawan berbeda karakter. Sebagai contoh: karyawan sudah mencoba sebaik mungkin untuk berlaku baik, namun hanya dengan satu rekan kerja. Setiap perdebatan akan berakhir rumit dan menghambat sebuah pekerjaan tepat waktu. Mengingat karyawan bertemu dengan rekan kerja ini hampir setiap hari karyawan menginginkan relasi yang harmonis.

kurangnya hubungan kedekatan antara atasan dengan bawahan, karena pada umumnya karyawan ini bekerja secara tim dan seringkali terjadi komunikasi antara atasan dan bawahan yang kurang harmonis. Begitu juga masih kurangnya

keadilan organisasi yang dapat dilihat dari atasan yang masih pilih kasih terhadap sesama karyawan dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.

Suatu hal yang menarik untuk diteliti pengaruh hubungan kedekatan atasan dengan bawahan dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, khususnya karyawan PT Perfetti Van Melle Medan, yang mana kepuasan kerja karyawan merupakan bagian yang perlu diperhatikan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Analisis *Leader Member Exchange* Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan kerja karyawan Pada PT Perfetti Van Melle Medan.**

## **B. Identifikasi dan Batasan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas serta untuk memperoleh kejelasan terhadap masalah yang akan dibahas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- a. Kurangnya hubungan kedekatan antara atasan dengan bawahan, karena pada umumnya karyawan ini bekerja secara tim dan seringkali terjadi komunikasi antara atasan dan bawahan yang kurang harmonis, sehingga berdampak pada kepuasan kerja karyawan.
- b. Kurangnya keadilan organisasi yang dapat dilihat dari pemberian bonus dan insentif kepada karyawan, sehingga berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

- c. Karyawan yang merasa tidak adanya keadilan organisasi sehingga membuat mereka jenuh dalam bekerja, mengakibatkan kepuasan kerja karyawan menurun.
- d. Tidak adanya kedekatan antara atasan dengan bawahan, sehingga berdampak pada keadilan organisasi menyebabkan kepuasan kerja karyawan kurang maksimal.
- e. karyawan masih memegang tanggung jawab orang-orang yang resign dari kantor namun tidak ada juga memiliki pengganti.

## **2. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dibatasi agar pembahasannya lebih fokus dan terarah serta tidak menyimpang dari tujuan yang diinginkan, maka penulis membatasi masalah hanya pada pengaruh *leader member exchange* dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Pada PT Perfetti Van Melle Medan.

## **C. Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah yang dibahas penulis adalah:

1. Apakah *leader member exchange* dan keadilan organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Pada PT Perfetti Van Melle Medan?
2. Apakah *leader member exchange* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Pada PT Perfetti Van Melle Medan?

3. Apakah keadilan organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Pada PT Perfetti Van Melle Medan?

## **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan:

- a. Untuk menganalisa *leader member exchange* dan keadilan organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Pada PT Perfetti Van Melle Medan.
- b. Untuk menganalisa *leader member exchange* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Pada PT Perfetti Van Melle Medan.
- c. Untuk menganalisa keadilan organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Pada PT Perfetti Van Melle Medan.

### **2. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan penulis dari penelitian ini adalah:

- a. Bagi Perusahaan  
Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan yang bersangkutan dalam mengambil keputusan, terutama yang berhubungan dengan masalah *leader member exchange* dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.



b. Bagi Penulis

Menambah wawasan dan pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang masalah *leader member exchanged* dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

c. Bagi Peneliti Berikutnya

Sebagai bahan referensi untuk melakukan penelitian lebih jauh terutama yang berkaitan dengan masalah *leader member exchanged* dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

### E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Prisetiyadi (2013), dengan judul: pengaruh *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Midian Karya Pasuruan. Sedangkan penelitian ini berjudul: pengaruh *leader member exchange* dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Pada PT Perfetti Van Melle Medan.

Perbedaan penelitian terletak pada:

1. **Model Penelitian** : penelitian terdahulu menggunakan model regresi linier sederhana. Sedangkan penelitian ini menggunakan model regresi liner berganda.
2. **Variabel Penelitian** : penelitian terdahulu menggunakan 1 (satu) variabel bebas yaitu *leader member exchange*, serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kepuasan kerja karyawan. Sedangkan penelitian ini menggunakan 2 (dua) variabel bebas yaitu *leader member exchanged* dan keadilan organisasi, serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kepuasan kerja karyawan.

3. **Jumlah Observasi/Sampel (n)** :penelitian terdahulu menggunakan sampel berjumlah 85 karyawan/responden. Sedangkan penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 60 karyawan/responden.
4. **Waktu Penelitian** : penelitian terdahulu dilakukan tahun 2013 sedangkan penelitian ini tahun 2018.
5. **Lokasi Penelitian** : lokasi penelitian terdahulu di PT. Midian Karya Pasuruan, sedangkan penelitian ini dilakukan di PT Perfetti Van Melle Medan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. *Leader Member Exchange***

###### **a. *Pengertian Leader Member Exchange***

Menurut Rhoades (2012:24), mengatakan teori *Leader Member Exchange* (LMX) berkaitan dengan sifat pemimpin dan bawahan, bentuk dalil dasar teori ini adalah hubungan pemimpin dan bawahan yang terlibat dalam proses-proses perundingan bersama dan akhirnya mereka menentukan peran yang harus diisi oleh masing-masing pihak dan terus berhubungan antara satu dengan yang lainnya. Hubungan ini, lebih lanjut dikatakan oleh Pillai (2013:41), bahwa jenis hubungan yang berkembang antara pemimpin dan karyawan akan berpengaruh terhadap berbagai faktor-faktor penting untuk individu dan organisasi (misalnya komitmen karyawan, komitmen organisasi, kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan lain-lain). Oleh karenanya perusahaan harus sadar dan memperingatkan para pemimpin agar waspada terhadap kualitas hubungan tersebut. Tanpa menyadari hal itu, pemimpin sering hanya berinteraksi erat dengan orang-orang dari kalangan tertentu yang masuk dalam kelompok dalam yaitu kelompok yang anggotanya memiliki kedekatan hubungan dengan dirinya (*in-group*), padahal masih banyak karyawan lain (*out-group*) yang juga membutuhkan perhatian dari pemimpin tersebut.

**b. Dimensi dalam *Leader Member Exchange (LMX)***

Dalam penelitian Robbins (2016:75), dijelaskan bahwa LMX adalah multi dimensional dan memiliki empat dimensi yaitu kontribusi, loyalitas, efeksi, dan respek terhadap profesi.

1) Kontribusi

Persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama. Hal penting dalam mengevaluasi kegiatan yang berorientasi pada tugas adalah suatu tingkat dimana bawahan bertanggung jawab dan menyelesaikan tugas melebihi uraian kerja dan atau kontrak kerja, demikian juga dengan pemimpin yang menyediakan sumber daya dan kesempatan untuk melakukan hal tersebut.

2) Loyalitas

Pernyataan atau ungkapan untuk mendukung penuh tujuan dan sifat individu lainnya dalam hubungan timbal balik pemimpin dengan bawahan. Loyalitas menyangkut suatu kesetiaan penuh terhadap seseorang secara konsisten dari satu situasi ke situasi lainnya.

3) Afeksi

Perasaan, kepedulian di antara pemimpin dan bawahannya yang berdasarkan terutama pada daya tarik antara individu dan bukan hanya pada pekerjaan atau nilai profesionalnya saja. Bentuk kepedulian yang demikian mungkin saja dapat ditunjukkan dalam suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang menguntungkan dan bermanfaat, seperti antar sahabat.

#### 4) Respek terhadap profesi

Persepsi mengenai sejauh mana pada setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam dan di luar organisasi, melebihi apa yang telah ditetapkan di dalam pekerjaan. Persepsi ini bisa saja berdasarkan pada riwayat hidup seseorang, seperti pengalaman pribadi seseorang, pendapat-pendapat orang lain di dalam dan di luar organisasi, serta keberhasilan atau penghargaan profesional lainnya yang telah diraih seseorang. Oleh karena itu, mungkin saja persepsi tentang rasa hormat pada seseorang tersebut telah ada sebelum bekerja atau bertemu dengan orang tersebut.

#### **c. Hubungan Atasan-Bawahan (LMX)**

Dalam sebuah perusahaan atau organisasi, sering dijumpai tentang fenomena tentang perbedaan sikap pemimpin terhadap para karyawan. Misalnya, pada karyawan X, pemimpin akan bersifat ramah dan selalu menawarkan bantuan jika melihat X mengalami kesulitan. Tetapi, pada karyawan Y, pemimpin akan bersifat dingin dan tidak memberikan bantuan sebelum Y meminta bantuan pada pemimpinnya. Fenomena tersebut termasuk dalam bentuk hubungan antara pemimpin dan karyawan.

## **2. Keadilan Organisasi**

Menurut Colquitt (2011:40), keadilan organisasional berpusat pada dampak dari pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, efek keadilan, hubungan antara faktor individu dan situasional serta menjelaskan persepsi keadilan individu dalam organisasi. Menurut Cropanzano(2017:51), keadilan

organisasional dapat mencakup masalah yang berkaitan dengan persepsi gaji yang adil, kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi kenaikan jenjang karir dan prosedur seleksi yang benar.

Menurut Robbins (2016:61), mengusulkan dua model faktor keadilan organisasional yaitu terdiri dari keadilan distributif dan keadilan prosedural. Melalui penggunaan model persamaan struktural, Robbins (2016:66), mendefinisikan bahwa keadilan distributif berkaitan dengan hasil tingkat organisasi (membayar kepuasan) sedangkan keadilan prosedural berkaitan dengan hasil tingkat organisasi (komitmen organisasi). Keadilan organisasi terdiri dari :

**a. Keadilan Prosedural**

Menurut Robbins (2016:68), keadilan prosedural adalah persepsi mengenai proses keikutsertaan untuk mencapai suatu hasil dengan menfokuskan beberapa kriteria untuk memenuhi prosedur adil seperti:

1) Konsistensi

Diterapkan secara konsisten terhadap orang dan waktu.

2) Akurasi

Memastikan bahwa informasi yang akurat dikumpulkan dan digunakan dalam pengambilan keputusan.

3) Prosedur etis

Sesuai dengan standar pribadi atau sesuai dengan etika dan moralitas.

4) Bebas bias

Memastikan bahwa pihak ketiga tidak memiliki kepentingan dalam penyelesaian permasalahan dalam bentuk apapun.

Menurut Robbins (2016:70), keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan sedangkan Menurut Rhoades(2012:81), Persepsi keadilan prosedural didasarkan pada pandangan karyawan terhadap kewajaran proses penghargaan dan keputusan hukuman yang dibuat organisasi sifatnya penting seperti keharusan membayar imbalan/insentif, evaluasi, promosi dan tindakan *disipliner*. Persepsi yang baik mengenai keadilan prosedural akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik seperti peningkatan komitmen organisasi, keinginan tetap tinggal dalam organisasi dan peningkatan kinerja.

Maka dapat disimpulkan keadilan prosedural adalah persepsi dan pandangan karyawan terhadap keadilan semua proses, maupun prosedur keputusan dalam organisasi seperti keharusan membayar imbalan, evaluasi, promosi dan tindakan *disipliner*.

#### **b. Keadilan Distributif**

Menurut Rhoades (2012:82), keadilan distributif didefinisikan sebuah bentuk keadilan organisasi yang berfokus pada keyakinan karyawan bahwa mereka telah menerima jumlah imbalan yang sesuai serta mendapatkan penghargaan.

##### 1) Imbalan atau kompensasi

Merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi yang lainnya. Usaha harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan, dan memberi imbalan terhadap kinerja setiap individu di dalam

organisasi. Sistem kompensasi dalam organisasi harus dihubungkan dengan dengan tujuan dan strategi organisasi serta keseimbangan antara keuntungan dan biaya pengusaha dengan harapan dari karyawan. Program kompensasi dalam organisasi harus memiliki empat tujuan, antara lain :

- a) terpenuhinya sisi legal, dengan segala peraturan dan hukum yang sesuai.
- b) efektifitas biaya untuk organisasi
- c) keseimbangan individual, internal, eksternal untuk seluruh karyawan.
- d) peningkatan keberhasilan kinerja organisasi.

## 2) Penghargaan

Kegiatan dimana organisasi menilai kontribusi karyawan dalam rangka untuk mendistribusikan penghargaan moneter dan non moneter cukup langsung dan tidak langsung dalam kemampuan organisasi untuk membayar berdasarkan peraturan hukum. penghargaan dibedakan menjadi penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) dan penghargaan ekstrinsik (*extrinsic rewards*). Penghargaan ekstrinsik dibedakan menjadi penghargaan ekstrinsik langsung (gaji, upah, imbalan berdasarkan kinerja) penghargaan ekstrinsik tidak langsung (program proteks bayar diluar jam kerja, fasilitas-fasilitas untuk karyawan). Penghargaan intrinsik adalah penghargaan yang diterima seseorang sebagai imbalan atas pekerjaannya yang tidak dalam bentuk uang. Biasanya penghargaan tersebut dapat berupa rasa aman dalam



pekerjaan, simbolstatus, penghargaan masyarakat dan harga diri. Penghargaan ekstrinsik langsung disebut juga penghargaan berupa uang merupakan imbalan yang diterima seseorang atas jerih payahnya dalam bentuk uang berupa gaji. Imbalan berdasarkan kinerja dapat berupa pembayaran lainnya yang berdasarkan hasil produktivitas yang terdiri dari insentif dan bonus.

Teori keadilan distributif menyatakan bahwa individu dalam organisasi akan mengevaluasi distribusi setiap hasil organisasi dengan memperhatikan beberapa aturan distribusi dan aturan yang paling sering digunakan yaitu aturan hak menurut keadilan.

Keadilan distributif berfokus pada persepsi keadilan akan hasil bagi karyawan dalam sebuah organisasi dan didasarkan pada gagasan ekuitas.

Menurut Rhoades(2012:75), keadilan distributif mengacu pada keseimbangan distribusi hasil organisasi berupa gaji, tunjangan dan bonus. Pada saat individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan imbalan yang mereka terima seimbang, mereka akan merasakan kewajaran yang mengindikasikan adanya keadilan distributif.

Menurut Pillai (2013:101), keadilan distributif tidak hanya berkaitan dengan imbalan tetapi juga dengan hukuman, akan tetapi hukuman dalam organisasi juga harus diberikan secara adil sesuai dengan perilaku negatif karyawan.

Menurut Schneider(2014:150), keadilan distributif merupakan suatu anggapan mengenai keadilan hasil oleh organisasi dalam hubungannya dengan individu dan *input* kelompok. Keadilan ini didominasi oleh teori kesamaan

khususnya dalam hal bagaimana individu mengevaluasi dan bereaksi terhadap perlakuan yang berbeda.

Jadi berdasarkan beberapa pandangan beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif merupakan keadilan atas hasil kerja baik individu maupun kelompok, yang bukan hanya semua karyawan mendapatkan keadilan imbalan saja, akan tetapi keadilan hukuman juga harus diberlakukan secara adil bagi mereka.

### **c. Keadilan Distributif dan Perbandingan Sosial**

Teori ini menggali proses psikologi yang berhubungan dengan pembentukan penilaian keadilan yang fokus pada penilaian keadilan distributif yaitu *equity theory* (Colquitt, 2011:75). Teori klasik ini menjelaskan bahwa setiap orang menentukan apakah mereka diperlakukan secara adil atau tidak dengan membandingkan rasio *input* yang mereka berikan (waktu dan sumber daya) dihubungkan dengan apa yang mereka terima (gaji, promosi dan kesempatan pengembangan diri), selanjutnya perbandingan rasio ini juga dibandingkan dengan rasio yang sama pada orang lain. Karyawan mengevaluasi hasil yang diterima dan menilai adanya perlakuan secara tidak adil pada mereka melalui perbandingan *input* dan *output* dengan sesama rekan kerja. Sebagai contoh, bila beberapa karyawan mendapatkan pekerjaan yang sama dan *input* serta *output* yang mereka hasilkan sama akan tetapi penerimaan hasil mereka terdapat perbedaan signifikan maka mereka akan menilai adanya ketidakadilan dalam perlakuan. Rasa ketidakadilan melalui perbandingan ini akan menimbulkan rasa tidak nyaman dan akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan tersebut.

### 3. Kepuasan Kerja Karyawan

#### a. Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan Kerja Karyawan dapat didefinisikan dengan dua cara yang berbeda. Cara pertama diajukan oleh Rivai (2015:82), yang mengatakan bahwa komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Di lain pihak, Robbins (2016:86), menggambarkan bahwa komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja).

Secara garis besar, Horrocks (2011:94), menganggap komitmen sebagai sebuah keadaan psikologis yang mengkaraktirikan hubungan karyawan dengan organisasi, dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan keanggotaan dalam organisasi. Sedangkan menurut Davis (2005:88), secara umum komitmen kerja melibatkan keterikatan individu terhadap pekerjaannya. Komitmen kerja merupakan sebuah variabel yang mencerminkan derajat hubungan yang dianggap dimiliki oleh individu terhadap pekerjaan tertentu dalam organisasi.

Dessler (2013:71), mengemukakan bahwa komitmen kerja merefleksikan tingkat identifikasi dan keterlibatan individu dalam pekerjaannya dan ketidaksediaannya untuk meninggalkan pekerjaan tersebut.

Riani (2011:69), merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya

dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Menurut Rivai (2015:102), Kepuasan Kerja Karyawan adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan masuk keluar tenaga kerja (*turnover*).

Menurut Rivai (2015:110), Kepuasan Kerja Karyawan adalah:

- 1) Suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu.
- 2) Keinginan menuju level keahlian tinggi atas nama organisasi.
- 3) Suatu kepercayaan tertentu di dalam, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi tersebut.

Ardichvilli (2012:104), mendefinisikan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu :

- a) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- b) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- c) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Berdasarkan beberapa definisi dari tokoh-tokoh tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja Karyawan terhadap organisasi adalah suatu perasaan keterikatan yang dimiliki oleh karyawan sehingga karyawan tersebut tetap berada dalam organisasi untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasinya, sehingga karyawan tersebut tidak bersedia untuk meninggalkan organisasinya dengan alasan apapun.

b. Aspek Kepuasan Kerja Karyawan

Bateman (2012:31), menyatakan bahwa Kepuasan Kerja Karyawan memiliki tiga aspek utama, yaitu :

1) Identifikasi

Identifikasi diwujudkan dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

2) Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai

menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka pegawai merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan.

### 3) Loyalitas

Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Organisasi

Kepuasan Kerja Karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1) Dari hasil studi yang dilakukan oleh Bateman (2012:47), menunjukkan bahwa prediktor terhadap komitmen adalah masa kerja seseorang pada organisasi tertentu. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin ia member peluang untuk menerima tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan untuk bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih besar dan peluang mendapat promosi yang lebih tinggi.
- b) Adanya peluang investasi pribadi, yang berupa pikiran, tenaga dan waktu untuk organisasi yang makin besar, sehingga makin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut.
- c) Adanya keterlibatan sosial yang dalam dengan organisasi dan individu-individu yang ada, hubungan sosial yang lebih bermakna, sehingga membuat individu semakin berat meninggalkan organisasi.
- d) Akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

2) Karakteristik Pribadi.

Menurut Bateman (2012:50), beberapa karakteristik pribadi dianggap memiliki hubungan dengan komitmen, diantaranya adalah :

- a) Usia dan masa kerja .Usia dan masa kerja berkorelasi positif dengan komitmen. Davis (2015:39), dalam penelitiannya juga

menambahkan bahwa usia akan berpengaruh pada komitmen organisasi dimana komitmen bertambah seiring bertambahnya usia.

- b) Tingkat Pendidikan. Makin tinggi tingkat pendidikan, makin banyak pula harapan individu yang mungkin tidak bisa diakomodir oleh organisasi, sehingga komitmennya semakin rendah.
- c) Jenis Kelamin. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
- d) Peran individu tersebut di organisasi. Hasil studi Morris dan Sherman menunjukkan bahwa adanya hubungan yang negatif antara peran yang tidak jelas dan komitmen terhadap organisasi. Peran yang tidak jelas muncul akibat adanya tujuan yang tidak jelas pula atas suatu pekerjaan. Ciri-cirinya antara lain ketidakjelasan evaluasi terhadap pekerjaan, cara untuk mencapai unjuk kerja yang baik dan batas wewenang serta tanggung jawab individu.

Ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya ketidakjelasan peran, yakni :

- (1) Faktor organisasi, keberadaan individu tidak jelas fungsinya sehingga peranannya pun tidak jelas,
- (2) Faktor pemberi peran ketidakjelasan muncul karena atasan tidak mengkomunikasikan dengan jelas harapannya terhadap bawahan.



- (3) Faktor penerima peran-ketidakjelasan peran karena bawahan tidak mengerti peran yang harus ia lakukan sesuai harapan atasan (Davis, 2015:78).
- e) Faktor Lingkungan pekerjaan akan berpengaruh terhadap sikap individu pada organisasi. Menurut Bateman (2012:88), lingkungan dan pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi utama yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Beberapa faktor lingkungan yang berkaitan dengan komitmen adalah:
- (1) Keterandalan organisasi, yakni sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tempat ia bekerja memperhatikan anggotanya, baik dalam hal minat maupun kesejahteraan.
  - (2) Perasaan dianggap penting oleh organisasi- yakni sejauh mana individu merasa diperlukan dalam mencapai misi organisasi. Menurut Bateman (2012:103), tempat kerja yang baik adalah tempat yang membuat karyawan dihargai keberadaannya dan merasa bangga menjadi anggota organisasi tersebut. Ketidakberartian akan membuat komitmen organisasi menjadi rendah.
  - (3) Realisasi terhadap harapan individu-yakni sejauh mana harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi dimana ia bekerja.

- (4) Persepsi tentang sikap terhadap rekan kerja-sejauh mana individu merasa bahwa rekan kerjanya dapat mempertahankan sikap kerja yang positif terhadap organisasi.
- (5) Persepsi terhadap gaji sejauh mana individu tersebut merasa gaji yang diterimanya seimbang dengan gaji individu lain. Perasaan diperlakukan fair atau tidak akan mempengaruhi komitmennya.
- (6) Persepsi terhadap perilaku atasan-sejauh mana individu merasa dihargai dan dipercayai oleh atasan. Jika persepsi sikap atasan negatif, maka akan cenderung mengakibatkan sikap negatif pula yang diaktualkan dalam bentuk perilaku negatif seperti mangkir dan keinginan berpindah kerja.

d. Menciptakan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Organisasi

Menurut Bateman (2012:121), ada 3 pilar besardalam Kepuasan Kerja Karyawan. Ketiga pilar itu meliputi :

1) Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi.

Agar rasa memiliki tersebut tercapai, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan:

- a) Mampu mengidentifikasikan dirinya terhadap organisasi.
- b) Merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya (pekerjaannya) adalah berharga bagi organisasi tersebut.
- c) Merasa nyaman dengan organisasi tersebut
- d) Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan),

Nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen) dan norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).

2) Adanya ketertarikan atau kegairahan terhadap pekerjaan.

Perasaan seperti ini bisa dimunculkan dengan cara:

a) Mengenal faktor-faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan.

b) Kualitas kepemimpinan.

c) Kemauan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan ketrampilan dan keahliannya secara maksimal. Kurangnya komitmen terhadap organisasi dan nilai-nilai dari organisasi adalah penyebab utama dari *turnover* yang tinggi.

d) Pentingnya rasa memiliki

Rasa memiliki bisa muncul jika karyawan merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dilakukan. Hal ini dikarenakan merasa merasa dilibatkan, bukan karena dipaksa.

## B. Penelitian Sebelumnya

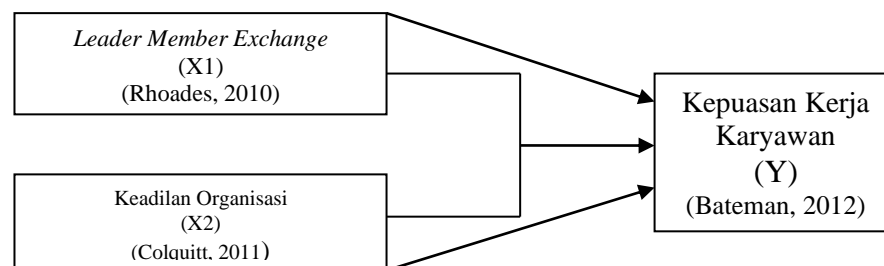
**Tabel 2.1 Daftar Penelitian Sebelumnya**

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Prisetyadi (2013)	Pengaruh <i>leader member exchange</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Midian Karya Pasuruan.	Variabel <i>independent</i> adalah <i>leader member exchange</i> (X). Sedangkan variabel <i>dependent</i> adalah Kepuasan Kerja Karyawan (Y).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>leader member exchange</i> berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Midian Karya Pasuruan.
2.	Julio (2013)	Pengaruh <i>leader member exchange</i> dan <i>perceived organizational support</i> terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Tarakan Plaza.	Variabel <i>independent</i> adalah <i>leader member exchange</i> (X <sub>1</sub> ) dan <i>perceived organizational support</i> (X <sub>2</sub> ). Sedangkan variabel <i>dependent</i> adalah kepuasan kerja (Y).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan <i>leader member exchange</i> dan <i>perceived organizational support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Tarakan Plaza.
3.	Bela (2014)	Pengaruh keadilan organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (studi empiris pada karyawan rumah sakit Bhakti Asih Brebes).	Variabel <i>independent</i> adalah keadilan organisasi (X). Sedangkan variabel <i>dependent</i> adalah Kepuasan Kerja Karyawan (Y).	Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan koefisien determinasi menunjukkan nilai <i>Adjusted R Square</i> sebesar 0,633.
4.	Seyed Mehdi Mousavi (2016)	<i>An Examination of the Relationship between Leader-member Exchange and Innovative Work Behaviour with the Moderating Role of Trust in Leader (study in the Turkish)</i>	Variabel <i>independent</i> adalah <i>Examination</i> (X). Sedangkan variabel <i>dependent</i> adalah <i>Leader member exchange</i> (Y).	Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel <i>Examination</i> berpengaruh positif terhadap <i>Leader member exchange</i> dengan koefisien determinasi menunjukkan nilai <i>Adjusted R Square</i> sebesar 0,633.
5.	Fairhurst (2013)	<i>The leader member exchange patterns of women leaders in industry (study in the Rusia)</i>	Variabel <i>independent</i> adalah <i>leader member exchange</i> (X). Sedangkan variabel <i>dependent</i> adalah <i>patterns</i> (Y).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan <i>leader member exchange</i> dan <i>perceived organizational support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>patterns</i> .

Sumber : Penulis (2019)

### C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dimaksudkan untuk lebih mudah penelitian dalam kelanjutan penulisan skripsi dimana dengan adanya kerangka konseptual diharapkan lebih terarah untuk keragaman pengertian penelitian. Berdasarkan penjaslandiatas, maka dibuat kerangka penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

### D. Hipotesis

Menurut Rusiadi (2013:79), mengemukakan bahwa hipotesis adalah suatu pendapat atau kesimpulan yang sifatnya masih sementara.

Dari pengertian hipotesis tersebut, penulis membuat hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Leader member exchange* dan keadilan organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Perfetti Van Melle Medan.
2. *Leader member exchange* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Perfetti Van Melle Medan.
3. Keadilan organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Pada PT Perfetti Van Melle Medan.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang bersifat kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih dengan penelitian maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol gejala (Rusiadi, 2013 : 45).

#### B. Lokasi dan Waktu Penelitian

##### 1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Perfetti Van Melle Medan

##### 2. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan mulai dari bulan Januari 2018 sampai dengan Juli 2019, dengan format berikut:

**Tabel 3.1 Skedul Proses Penelitian**

No	Aktivitas	Bulan/Tahun											
		Januari,2018			April,2018			Mei,2019			Juli,2019		
1	Riset awal/Pengajuan Judul	■											
2	Penyusunan Proposal				■								
3	Seminar Proposal							■					
4	Perbaikan Acc Proposal												
5	Pengolahan Data												
6	Penyusunan Skripsi												
7	Bimbingan Skripsi												
8	Meja Hijau												

Sumber: Penulis (2019)

## C. Definisi Operasional Variabel

### 1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian mencakup variable lapa yang akan diteliti. Penelitian ini menggunakan 2 (dua) variable bebas yaitu: variable bebas pertama *leader member exchange* ( $X_1$ ), dan variable bebas kedua keadilan organisasi ( $X_2$ ), serta 1 (satu) variable terikat yaitu kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ).

### 2. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variable diukur secara operasional di lapangan. Definisi operasional sebaiknya berasal dari konsep teori dan definisi atau gabungan keduanya, yang ada di lapangan.

**Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Definisi operasional	Indikator	Skala
<i>Leader Member Exchange</i> ( $X_1$ )	Hubungan pemimpin dan bawahan yang terlibat dalam proses-proses perundingan bersama dan akhirnya mereka menentukan peran yang harus diisi oleh masing-masing pihak dan terus berhubungan antara satu dengan yang lainnya, (Rhoades, 2010).	1. Tanggung jawab. 2. <i>Overtime</i> /lembur. 3. Pekerjaan mendadak	Skala Likert
Keadilan Organisasi ( $X_2$ )	Berpusat pada dampak dari pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, efek keadilan, hubungan antara faktor individu dan situasional serta menjelaskan persepsi keadilan individu dalam organisasi, (Colquitt, 2011).	1. Kesempatan yang sama. 2. Prosedur seleksi yang benar. 3. Insentif.	Skala Likert
Kepuasan kerja karyawan ( $Y$ )	Suatu perasaan keterikatan yang dimiliki oleh karyawan sehingga karyawan tersebut tetap beradanya dalam organisasi untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasinya, sehingga karyawan tersebut tidak bersedia untuk meninggalkan organisasinya dengan alasan apapun. (Bateman, 2012).	1. Identifikasi. 2. Keterlibatan. 3. Loyalitas	Skala Likert

Sumber : Diolah Penulis (2019)

## D. Populasi dan Sampel/ Jenis dan Sumber Data

### 1. Populasi

Menurut Rusiadi (2013:35), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, dan kemudian ditarik suatu kesimpulannya.

Dari pengertian populasi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa populasi merupakan jumlah keseluruhan dari sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 150 karyawan PT Perfetti Van Melle Medan

### 2. Sampel

Menurut Rusiadi (2013:35), sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Pengambilan sampel harus diperhitungkan secara benar, sehingga dapat memperoleh sampel yang benar-benar mewakili gambaran dari populasi yang sesungguhnya. Dalam penelitian ini, pengambilan sampel penelitian menggunakan rumus *Slovin*. Alasan peneliti menggunakan rumus slovin karena populasi dalam penelitian ini kurang dari 500 orang dan populasi dalam penelitian ini juga sudah diketahui jumlahnya. Rumus *Slovin* digambarkan sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{150}{1 + 150 (0.1)^2}$$



$$n = \frac{150}{2,5} \quad n = 60$$

$$n = 60$$

Keterangan :

n : Ukuran / besarnya sampel

N : Ukuran / besarnya populasi.

### 3. Jenis dan Sumber Data

#### a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya.

Dalam penelitian ini data diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuisioner kepada responden.

#### b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada. Dalam penelitian ini data diperoleh melalui buku teori, karya ilmiah, jurnal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

### E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu cara yang sistematis dan objektif untuk memperoleh atau mengumpulkan keterangan-keterangan yang bersifat lisan maupun tulisan. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1. Studi Wawancara (*Interview*)**

Dilakukan dengan cara menentukan tanya jawab langsung antara pewawancara dengan yang diwawancarai tentang segala sesuatu yang diketahui oleh pewawancara.

### **2. Angket / *Quisioner***

Yaitu bentuk pernyataan yang diajukan kepada responden yaitu karyawan PT Perfetti Van Melle Medan yang menjadi objek penelitian dan penilaiannya menggunakan skala likert.

## **F. Teknik Analisis Data**

### **1. Uji Kualitas Data**

Sebelum data dianalisis dan dievaluasi, terlebih dahulu data tersebut diuji dengan:

#### **a. Uji Validitas**

Untuk mengetahui kelayakan: untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan (angket) yang akan disajikan kepada pada responden maka diperlukan uji validitas setiap pertanyaan lebih besar ( $>$ ) 0,30 maka butir pertanyaan dianggap valid (Rusiadi, et al. 2013).

#### **b. Uji Reliabilitas (kehandalan)**

Untuk mengetahui kestabilan dan konsisten responden dalam menjawab butir-butir berkaitan dengan konstruk pertanyaan yang disusun dalam bentuk angket. Reliabilitas suatu konstruk variabel

dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's alpha* lebih besar ( $>$ ) 0,60 (Rusiadi, et al. 2013).

Dengan menerapkan rumus tersebut pada data yang tersedia maka dapatlah suatu gambaran yang menjelaskan pengaruh maupun hubungan antara variabel-variabel yang diteliti penulis. Berdasarkan data yang telah didapat kemudian diolah dan dianalisa selain menggunakan rumus diatas dapat dihitung dengan bantuan program *Statistical Product and Service Solution (SPSS)* versi 16.0 atau bantuan aplikasi *Software SPSS 16.0 For Windows*.

## 2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah pengujian asumsi-asumsi statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linier yang berbasis *ordinary least square* (OLS).

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah pengujian asumsi residual yang berdistribusi normal. Asumsi ini harus terpenuhi untuk model regresi linier yang baik. Uji normalitas dilakukan pada nilai residual model. Asumsi normalitas dapat diperiksa dengan pemeriksaan *output* normal P-P plot. Asumsi normalitas terpenuhi ketika penyebaran titik-titik *output* plot mengikuti garis diagonal plot (Rusiadi, et al. 2013).

### b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas adalah pengujian untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi yang signifikan antara variabel-variabel bebas dalam

suatu model regresi linier berganda. Uji ini diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel bebas yang memiliki kemiripan dengan variabel bebas lain dalam satu model. Kemiripan antar variabel bebas dalam satu model akan menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara suatu variabel bebas dengan variabel bebas yang lainnya (Rusiadi, et al. 2013).

Ketentuan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas yaitu :

Jika nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* tidak lebih dari 10 (atau dibawah 10) dan nilai *Tolerance* tidak kurang dari 0,1 (di atas 0,1), maka model dapat dikatakan terbebas dari multikolinieritas  $VIF = 1/Tolerance$ , jika  $VIF = 10$  maka  $Tolerance = 1/10 = 0,1$ . Semakin tinggi *VIF* maka semakin rendah *Tolerance*.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah pengujian asumsi residual dengan varians tidak konstan. Harapannya, asumsi ini tidak terpenuhi karena model regresi linier berganda memiliki asumsi residual dengan varians konstan (homoskedastisitas). Heteroskedastisitas menguji terjadinya perbedaan varians residual suatu periode pengamatan keperiode pengamatan yang lain, atau gambaran hubungan antar nilai yang diprediksi dengan *Studentized Delete Residual* nilai tersebut. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki persamaan varians residual suatu periode pengamatan dengan periode pengamatan yang lain, atau adanya hubungan antara nilai yang diprediksi dengan

*Studentized Delete Residual* nilai tersebut sehingga dapat dikatakan model tersebut homoskedasitas (Rusiadi, et al. 2013).

Cara memprediksinya adalah jika pola gambar *scatterplot* model tersebut adalah :

- 1) Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau disekitar angka 0.
- 2) Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.
- 3) Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali.
- 4) Penyebaran titik-titik data sebaiknya tidak berpola.

### 3. Regresi Linear Berganda

Model analisis data yang digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh *leader member exchangedan* keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan adalah model ekonometrik dengan teknik analisis menggunakan model kuadrat terkecil biasa. Model persamaanya adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$$

Keterangan :

- Y = Kepuasan kerja karyawan (*Dependent Variabel*)
- $\alpha$  = Konstanta
- $\beta$  = Koefisien Regresi Berganda (*Multiple Regression*)
- $X_1$  = *Leader Member Exchange* (*Independent Variabel*)
- $X_2$  = Keadilan Organisasi (*Independent Variabel*)
- $\epsilon$  = Error term

#### 4. Uji Kesesuaian (*Test Goodness Of Fit*)

##### a. Uji Simultan (Uji F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah pengaruh *leader member exchange* dan keadilan organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada tingkat kepercayaan (*Confidence Interval*) atau level pengujian hipotesis 5% dengan uji F menggunakan rumus statistik:

$$F = R^2 \frac{(n - (K - 1))}{(1 - R^2)(K)}$$

Keterangan :

R = Koefisien korelasi berganda

K = Jumlah variabel bebas

n = Jumlah sampel

Hipotesis untuk pengujian secara simultan adalah:

H<sub>0</sub> :  $\beta_1 = \beta_2 = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh signifikan secara simultan *leader member exchange* dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

H<sub>a</sub> : minimal 1  $\neq 0$ , artinya terdapat pengaruh signifikan secara simultan *leader member exchange* dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengujian menggunakan uji F dengan kriteria pengambilan keputusan (KPK) adalah:

Terima H<sub>0</sub> (tolak H<sub>a</sub>), apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $Sig F > \alpha$  5%.

Tolak H<sub>0</sub> (terima H<sub>a</sub>), apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $Sig F < \alpha$  5%.

b. Uji Parsial (Uji t)

Uji Parsial menunjukkan seberapa jauh variabel bebas (*leader member exchange* dan keadilan organisasi) terhadap variabel terikat (kepuasan kerja karyawan). Untuk mengetahui diterima atau tidaknya hipotesis yang diajukan, dilakukan uji t, dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

1) Pengaruh *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan.

$H_0 : \beta_1 = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

$H_a : \beta_1 \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan (KPK) adalah:

Terima  $H_0$  (tolak  $H_a$ ), apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $Sig\ t > \alpha\ 5\%$ .

Tolak  $H_0$  (terima  $H_a$ ), apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $Sig\ t < \alpha\ 5\%$ .

2) Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

$H_0 : \beta_2 = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

$H_a : \beta_2 \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan (KPK) adalah:

Terima  $H_0$  (tolak  $H_a$ ), apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $Sig\ t > \alpha\ 5\%$ .

Tolak  $H_0$  (terima  $H_a$ ), apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $Sig\ t < \alpha\ 5\%$ .

c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar hubungan dari beberapa variabel dalam pengertian yang lebih jelas. Dalam bahasa sehari-hari adalah kemampuan variabel bebas untuk berkontribusi terhadap variabel terikatnya dalam satuan persentase. Nilai koefisien ini antara 0 dan 1, jika hasil lebih mendekati angka 0 berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel amat terbatas. Tapi jika hasil mendekati angka 1 berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Deskripsi Objek Penelitian

###### a. Sejarah Singkat Perusahaan PT. *Perfetti Van Melle Medan*

PT Perfetti Van Melle Indonesia merupakan perusahaan di bidang produksi permen atau kembang gula yang terkemuka. Di tingkat dunia, perusahaan ini merupakan perusahaan kembang gula ketiga terbesar, sedangkan di Indonesia merupakan yang nomor satu. Perusahaan ini juga memiliki jaringan produksi dan distribusi yang tersebar di 130 negara di dunia dan mempekerjakan sekitar 18.000 karyawan di seluruh dunia. Perfetti Van Melle Indonesia merupakan pemain besar di industri produksi kembang gula. Produk-produknya yang banyak dikenal masyarakat luas antara lain Mentos, Fruitella, Alpenliebe, Big Babol, Éclair, Marbel, Happydent, Chupa-chups, Golia dan sebagainya. PVMI mendistribusikan produk-produknya ke seluruh wilayah di Nusantara dan juga sejumlah negara di dunia. Perfetti Van Melle adalah perusahaan multinasional yang bergerak dalam industri *Fast Moving Consumer Goods*, khususnya kembang gula, baik produksi maupun pemasarannya. Perfetti Van Melle dibentuk pada tahun 2001 dengan akuisisi Van Melle (Belanda) oleh Perfetti Group (Italia) dan memiliki kantor pusat di Lainate, Milan, Italia. Perfetti Van Melle merupakan perusahaan kembang gula dan permen karet terbesar ketiga di dunia dan yang pertama di Indonesia.

## b. Visi dan Misi Perusahaan

### 1) Visi

Menjadi perusahaan Jasa Keuangan Ritel terbaik di Indonesia, melampaui pengharapan para nasabah, tenaga pemasaran, staf dan pemegang saham dengan memberikan pelayanan sempurna, produk berkualitas, tenaga pemasaran professional yang berkomitmen tinggi serta menghasilkan pendapatan investasi yang menguntungkan.

### 2) Misi

- a) Menghormati dan menghargai orang lain, kebudayaan, perbedaan dan peran serta.
- b) Menciptakan lingkungan yang terbuka, jujur dan memberikan penghargaan.
- c) Mendukung perusahaan, rekan kerja, nasabah dan masyarakat.
- d) Mempraktekkan apa yang diajarkan sesuai dengan prinsip-prinsip dasar.
- e) Mencintai pekerjaan.
- f) Mendengar dengan sepenuh hati kepada rekan kerja dan nasabah.
- g) Saling mempercayai dan menghargai kepercayaan orang lain.

## 2. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas

Struktur organisasi adalah susunan atau perwujudan yang mencerminkan arus atau garis perintah, tugas, kewajiban serta tanggung jawab. Struktur organisasi pada PT. *Perfetti Van Melle Medan Medan* adalah sebagai berikut:

a. *Senior Unit Manager*

- 1) Berusaha untuk mencari nasabah-nasabah dan menjual polis.
- 2) Bertugas untuk merekrut agen-agen baru dan menerangkan produk dari asuransi yang ada serta menjelaskannya.
- 3) Memberikan seminar-seminar yang di anggap perlu untuk para agen.

b. *Under Writing*

- 1) Bertugas untuk mengawasi pembuatan polis dan pengeluaran dari polis asuransi yang telah di terima preminya.
- 2) Bertugas untuk memberikan beberapa ilustrasi produk yang mungkin diperlukan oleh agen.

c. *Residence Manager*

- 1) Bertanggung jawab terhadap *Branch Manager* dan memberikan laporan bulanan penjualan polis dan komisi serta premi.
- 2) Bertanggung jawab terhadap pengelolaan dan pelayanan terhadap nasabah.

d. *Bagian Ilustrasi Produk*

- 1) Bagian ini bertugas untuk membuat ilustrasi produk sesuai dengan yang terdapat dalam formulir permohonan nasabah.
- 2) Bertugas untuk membuat ilustrasi produk yang di perlukan oleh para agen.

e. *Bagian Pemulihan Polis*

- 1) Bertugas untuk menghitung bunga yang dikenakan kepada nasabah karena tunggakan premi.
- 2) Bertugas untuk memulihkan kembali polis yang sementara dibekukan.

f. Bagian Perubahan Polis

Bertugas untuk membantu nasabah yang hendak melakukan perubahan terhadap polis yang dimilikinya.

g. Bagian Klaim

1) Bertugas untuk membantu nasabah dalam mengklaim bonus, nilai tunai.

2) Bertugas untuk memperhatikan surat-surat yang diperlukan dalam klaim tersebut.

h. Bagian Kasir

1) Bertugas untuk menerima uang yang disetor oleh nasabah maupun yang ditransfer langsung ke rekening perusahaan.

2) Membuat laporan kas kepada kantor pusat.

i. Bagian kuitansi

Bertugas untuk mendistribusikan kuitansi kepada masing-masing agen sesuai dengan nomor agen tersebut dan juga menyerahkan kepada penagih, kuitansi yang nomor agennya telah tidak bekerja.

j. Bagian Penagihan

1) Bertugas untuk menagih kepada para nasabah yang preminya telah jatuh tempo.

2) Bertugas untuk melaporkan kepada bagian kuitansi secara mingguan yang belum tertagih

### 3. Deskripsi Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini terkumpul data primer yang diambil dari 60 responden untuk mengetahui tanggapan mereka terhadap *leader member exchange*, keadilan organisasi dan kepuasan kerja PT. *Perfetti Van Melle Medan Medan*. Karakteristik responden yang akan diuraikan berikut ini mencerminkan bagaimana keadaan responden yang diteliti meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja.

#### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

**Tabel 4.1**

**Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-Laki	43	71.7	71.7	71.7
Perempuan	17	28.3	28.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Pada tabel 4.1 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PT. *Perfetti Van Melle Medan Medan* yang menjadi responden adalah berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 43 orang atau sebesar 71,7% dari total responden.

#### b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.

**Tabel 4.2**

**Usia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 - 30 Tahun	17	28.3	28.3	28.3
31 - 40 Tahun	33	55.0	55.0	83.3
41 - 50 Tahun	10	16.7	16.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Pada tabel 4.2 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PT. *Perfetti Van Melle Medan Medan* yang menjadi responden berusia 31 – 40 tahun, yaitu sebanyak 33 orang atau sebesar 55,0% dari total responden.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.

**Tabel 4.3**

**Pendidikan Terakhir**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D3	7	11.7	11.7	11.7
S1	8	13.3	13.3	25.0
SMU	45	75.0	75.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Pada tabel 4.3 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PT. *Perfetti Van Melle Medan Medan* yang menjadi responden memiliki pendidikan terakhir SMU yaitu sebanyak 45 orang atau sebesar 75,0% dari total responden.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.

**Tabel 4.4**

**Masa Kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - 11 Bulan	20	33.3	33.3	33.3
1 - 2 Tahun	31	51.7	51.7	85.0
2 - 3 Tahun	9	15.0	15.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Pada tabel 4.4 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PT. *Perfetti Van Melle Medan Medan* yang menjadi responden memiliki masa kerja 1 - 2 Tahun yaitu sebanyak 31 orang atau sebesar 51,7% dari total responden.

#### 4. Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri dari 2 (dua) variabel bebas yaitu *leader member exchange* dan keadilan organisasi, serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kepuasan kerja. Dalam penyebaran angket, variabel *leader member exchange* 5 butir pernyataan, keadilan organisasi 5 butir pernyataan dan kepuasan kerja 5 butir pernyataan yang harus diisi oleh responden yang berjumlah 60 orang. Jawaban kuesioner disediakan dalam 5 alternatif jawaban, yaitu:

- a. Sangat Setuju (SS) dengan skor 5
- b. Setuju (S) dengan skor 4
- c. Ragu-Ragu (RR) dengan skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) dengan skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1

Adapun jawaban-jawaban dari responden yang diperoleh akan ditampilkan pada tabel-tabel berikut:

##### 1) Variabel X<sub>1</sub> (*Leader Member Exchange*)

**Tabel 4.5**  
**Saya bekerja lebih dari yang secara normal diminta perusahaan demi kepentingan unit kerja saya.**

**Pernyataan X1.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	3.3	3.3	3.3
Ragu-Ragu	20	33.3	33.3	36.7
Setuju	30	50.0	50.0	86.7
Sangat Setuju	8	13.3	13.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 orang (13,3%), setuju sebanyak 30 orang (50,0%), ragu-ragu sebanyak 20 orang (33,3%) dan sebanyak 2 orang (3,3%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 30 orang (50,0%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa saya bekerja lebih dari yang secara normal diminta perusahaan demi kepentingan unit kerja saya.

**Tabel 4.6**  
**Atasan akan membela saya jika saya dipojokkan oleh seseorang.**

**Pernyataan X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.7	1.7	1.7
	Ragu-Ragu	19	31.7	31.7	33.3
	Setuju	32	53.3	53.3	86.7
	Sangat Setuju	8	13.3	13.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0*

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 orang (13,3%), setuju sebanyak 32 orang (53,3%), ragu-ragu sebanyak 19 orang (31,7%) dan sebanyak 1 orang (1,7%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 32 orang (53,3%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa atasan akan membela saya jika saya dipojokkan oleh seseorang.



**Tabel 4.7**  
**Saya sangat suka terhadap pribadi atasan saya.**

**Pernyataan X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.7	1.7	1.7
	Ragu-Ragu	11	18.3	18.3	20.0
	Setuju	41	68.3	68.3	88.3
	Sangat Setuju	7	11.7	11.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 orang (11,7%), setuju sebanyak 41 orang (68,3%), ragu-ragu sebanyak 11 orang (18,3%) dan sebanyak 1 orang (1,7%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 41 orang (68,3%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa saya sangat suka terhadap pribadi atasan saya.

**Tabel 4.8**  
**Saya kagum dengan keahlian atasan saya.**

**Pernyataan X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-Ragu	18	30.0	30.0	30.0
	Setuju	28	46.7	46.7	76.7
	Sangat Setuju	14	23.3	23.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 orang (13,3%), setuju sebanyak 28 orang (46,7%) dan sebanyak 18 orang (30,0%) responden yang menyatakan ragu-ragu. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 28 orang

(46,7%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa saya kagum dengan keahlian atasan saya.

**Tabel 4.9**  
**Saya akan melaksanakan pekerjaan walaupun pekerjaan itu mendadak.**

**Pernyataan X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-Ragu	21	35.0	35.0	35.0
	Setuju	19	31.7	31.7	66.7
	Sangat Setuju	20	33.3	33.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0*

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 orang (33,3%), setuju sebanyak 19 orang (31,7%) dan sebanyak 21 orang (35,0%) responden yang menyatakan ragu-ragu. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 21 orang (35,0%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa saya akan melaksanakan pekerjaan walaupun pekerjaan itu mendadak.

## 2) Variabel X<sub>2</sub> (Keadilan Organisasi)

**Tabel 4.10**  
**Karyawan diberi kesempatan yang sama dalam hal promosi jabatan.**

**Pernyataan X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-Ragu	15	25.0	25.0	25.0
	Setuju	27	45.0	45.0	70.0
	Sangat Setuju	18	30.0	30.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0*

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 orang (30,0%), setuju sebanyak 27 orang (45,0%) dan sebanyak 15 orang (25,0%) responden yang menyatakan ragu-ragu. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 27 orang (45,0%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan diberi kesempatan yang sama dalam hal promosi jabatan.

**Tabel 4.11**  
**Insentif diberikan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.**

**Pernyataan X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	6	10.0	10.0	10.0
	Tidak Setuju	9	15.0	15.0	25.0
	Ragu-Ragu	12	20.0	20.0	45.0
	Setuju	27	45.0	45.0	90.0
	Sangat Setuju	6	10.0	10.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0*

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 orang (10,0%), setuju sebanyak 27 orang (45,0%), ragu-ragu sebanyak 12 orang (20,0%), tidak setuju sebanyak 9 orang (15,0%) dan sebanyak 6 orang (10,0%) responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 27 orang (45,0%). Jadi dapat disimpulkan responden yang menyatakan setuju bahwa insentif diberikan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.

**Tabel 4.12**  
**Seleksi karyawan sesuai dengan prosedur perusahaan.**

**Pernyataan X2.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	1.7	1.7	1.7
Ragu-Ragu	19	31.7	31.7	33.3
Setuju	33	55.0	55.0	88.3
Sangat Setuju	7	11.7	11.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0*

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 orang (11,7%), setuju sebanyak 33 orang (55,0%), ragu-ragu sebanyak 19 orang (31,7%) dan sebanyak 1 orang (1,7%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 33 orang (55,0%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa seleksi karyawan sesuai dengan prosedur perusahaan.

**Tabel 4.13**  
**Jam kerja sesuai dengan rekan kerja yang lain.**

**Pernyataan X2.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	13.3	13.3	13.3
Ragu-Ragu	18	30.0	30.0	43.3
Setuju	27	45.0	45.0	88.3
Sangat Setuju	7	11.7	11.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0*

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 orang (11,7%), setuju sebanyak 27 orang (45,0%), ragu-ragu sebanyak 18 orang (30,0%) dan sebanyak 8 orang (13,3%) responden yang

menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 27 orang (45,0%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa jam kerja sesuai dengan rekan kerja yang lain.

**Tabel 4.14**  
**Perusahaan memberikan kesempatan apabila karyawan melakukan kesalahan.**

**Pernyataan X2.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	1.7	1.7	1.7
Ragu-Ragu	19	31.7	31.7	33.3
Setuju	29	48.3	48.3	81.7
Sangat Setuju	11	18.3	18.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0*

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 orang (18,3%), setuju sebanyak 29 orang (48,3%), ragu-ragu sebanyak 19 orang (31,7%) sebanyak 1 orang (1,7%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 29 orang (48,3%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa perusahaan memberikan kesempatan apabila karyawan melakukan kesalahan.

### 3) Variabel Y (Kepuasan kerja)

**Tabel 4.15**  
**Terlebih dahulu saya akan mengidentifikasi tujuan perusahaan agar saya dapat percaya terhadap perusahaan.**

**Pernyataan Y.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-Ragu	13	21.7	21.7	21.7
Setuju	33	55.0	55.0	76.7
Sangat Setuju	14	23.3	23.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0*

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 orang (23,3%), setuju sebanyak 33 orang (55,0%) dan sebanyak 13 orang (21,7%) responden yang menyatakan ragu-ragu. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 33 orang (55,0%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa terlebih dahulu saya akan mengidentifikasi tujuan perusahaan agar saya dapat percaya terhadap perusahaan.

**Tabel 4.16**  
**Karyawan diberikan kesempatan dalam memberikan ide demi kemajuan perusahaan.**

**Pernyataan Y.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	4	6.7	6.7	6.7
Ragu-Ragu	15	25.0	25.0	31.7
Setuju	27	45.0	45.0	76.7
Sangat Setuju	14	23.3	23.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0*

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 orang (23,3%), setuju sebanyak 27 orang (45,0%), ragu-ragu sebanyak 15 orang (25,0%) dan sebanyak 4 orang (6,7%) responden yang

menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 27 orang (45,0%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan diberikan kesempatan dalam memberikan ide demi kemajuan perusahaan.

**Tabel 4.17**  
**Atasan menjalin kerjasama yang baik dengan bawahan.**

**Pernyataan Y.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-Ragu	16	26.7	26.7	26.7
Setuju	30	50.0	50.0	76.7
Sangat Setuju	14	23.3	23.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0*

Berdasarkan Tabel 4.17 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 orang (23,3%), setuju sebanyak 30 orang (50,0%) dan sebanyak 16 orang (26,7%) responden yang menyatakan ragu-ragu. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 30 orang (50,0%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa atasan menjalin kerjasama yang baik dengan bawahan.

**Tabel 4.18**  
**Saya mempunyai komitmen untuk mempertahankan diri dalam bekerja walaupun sering terjadi masalah.**

**Pernyataan Y.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	1.7	1.7	1.7
Tidak Setuju	3	5.0	5.0	6.7
Ragu-Ragu	9	15.0	15.0	21.7
Setuju	34	56.7	56.7	78.3
Sangat Setuju	13	21.7	21.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0*

Berdasarkan Tabel 4.18 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 orang (21,7%), setuju sebanyak 34 orang (56,7%), ragu-ragu sebanyak 9 orang (15,0%), tidak setuju sebanyak 3 orang (5,0%) dan sebanyak 1 orang (1,7%) responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 34 orang (56,7%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa saya mempunyai komitmen untuk mempertahankan diri dalam bekerja walaupun sering terjadi masalah.

**Tabel 4.19**  
**Saya akan selalu memberikan yang terbaik agar tujuan perusahaan tercapai.**

**Pernyataan Y.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ragu-Ragu	10	16.7	16.7	16.7
Setuju	31	51.7	51.7	68.3
Sangat Setuju	19	31.7	31.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0*

Berdasarkan Tabel 4.19 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 orang (31,7%), setuju sebanyak 31 orang (51,7%) dan sebanyak 10 orang (16,7%) responden yang menyatakan ragu-ragu. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 31 orang (51,7%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa saya akan selalu memberikan yang terbaik agar tujuan perusahaan tercapai.



## 5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

### a. Pengujian Validitas

Apabila validitas setiap pertanyaan lebih besar ( $>$ ) 0,30, maka butir pertanyaan dianggap valid (Rusiadi, 2013).

**Tabel 4.20**  
**Uji Validitas ( $X_1$ ) *Leader Member Exchange***

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan X1.1	15.6000	4.583	.514	.730
Pernyataan X1.2	15.5500	4.387	.646	.685
Pernyataan X1.3	15.4333	4.995	.511	.733
Pernyataan X1.4	15.4000	4.346	.605	.697
Pernyataan X1.5	15.3500	4.503	.435	.766

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Dari tabel 4.20 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 5 (lima) butir pertanyaan pada variabel *leader member exchange* dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

**Tabel 4.21**  
**Uji Validitas ( $X_2$ ) *Keadilan Organisasi***

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan X2.1	14.4500	8.421	.710	.844
Pernyataan X2.2	15.2000	6.298	.763	.843
Pernyataan X2.3	14.7333	8.572	.768	.836
Pernyataan X2.4	14.9500	8.014	.664	.853
Pernyataan X2.5	14.6667	8.497	.696	.847

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Dari tabel 4.21 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 5 (lima) butir pertanyaan pada variabel keadilan organisasi dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

**Tabel 4.22**  
**Uji Validitas (Y) Kepuasan kerja**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan Y.1	15.8833	6.173	<b>.748</b>	.807
Pernyataan Y.2	16.0500	5.540	<b>.707</b>	.815
Pernyataan Y.3	15.9333	6.538	<b>.576</b>	.846
Pernyataan Y.4	15.9833	5.881	<b>.616</b>	.841
Pernyataan Y.5	15.7500	6.191	<b>.729</b>	.811

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Dari tabel 4.22 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 5 (lima) butir pertanyaan pada variabel kepuasan kerja dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

#### **b. Pengujian Reliabilitas**

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Butir angket dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap angket adalah konsisten. Dalam penelitian ini untuk menentukan angket reliabel atau tidak dengan menggunakan

*alpha cronbach*. Angket dikatakan reliabel jika *alpha cronbach*  $> 0,60$  dan tidak reliabel jika sama dengan atau dibawah  $0,60$ .

Reliabilitas dari pertanyaan angket yang telah diajukan penulis kepada responden dalam penelitian ini akan terlihat pada tabel *Reliability Statistics* yang disajikan dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 4.23**  
**Uji Reliabilitas (X<sub>1</sub>) *Leader Member Exchange***

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.765	5

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Dari tabel 4.23 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $0,765 > 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 5 butir pernyataan pada variabel *leader member exchange* adalah reliabel atau dikatakan handal.

**Tabel 4.24**  
**Uji Reliabilitas (X<sub>2</sub>) *Keadilan Organisasi***

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.871	5

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Dari tabel 4.24 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $0,871 > 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 5 butir pernyataan pada variabel *keadilan organisasi* adalah reliabel atau dikatakan handal.

**Tabel 4.25**  
**Uji Reliabilitas (Y) Kepuasan kerja**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.854	5

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

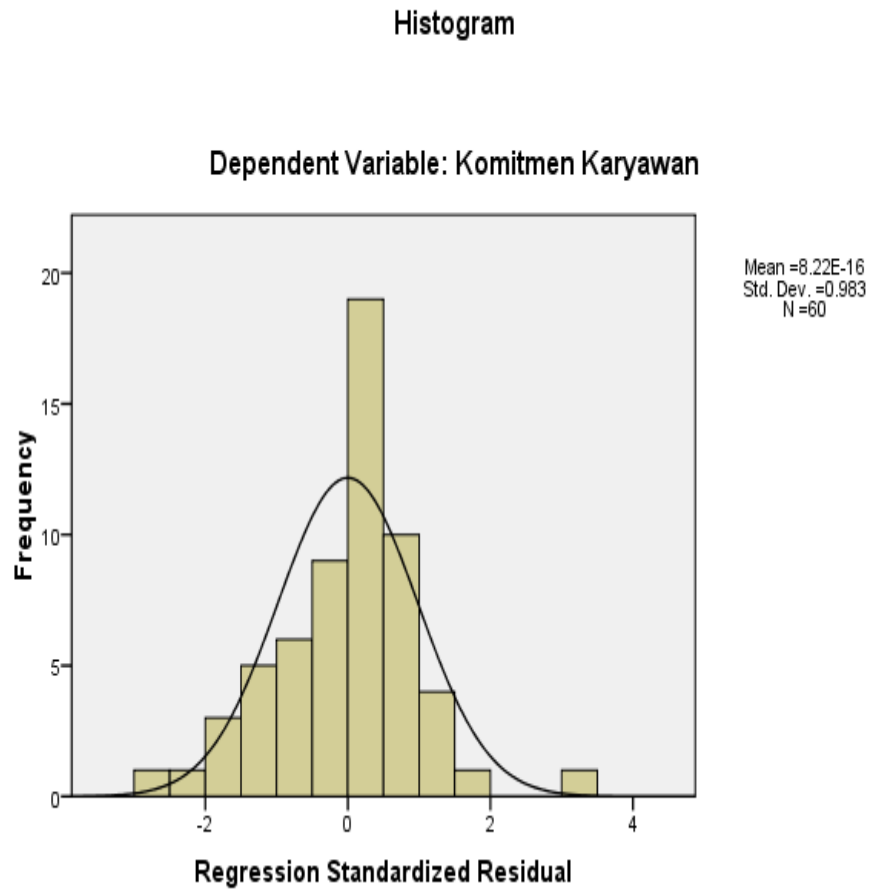
Dari tabel 4.25 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $0,854 > 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 5 butir pernyataan pada variabel kepuasan kerja adalah reliabel atau dikatakan handal.

## 6. Pengujian Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian hipotesis dari penelitian ini, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik untuk memastikan bahwa alat uji regresi linier berganda layak atau tidak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis. Apabila uji asumsi klasik telah terpenuhi, maka alat uji statistik regresi linier berganda dapat digunakan.

### a. Uji Normalitas data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi, variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik distribusi data normal atau mendekati normal.

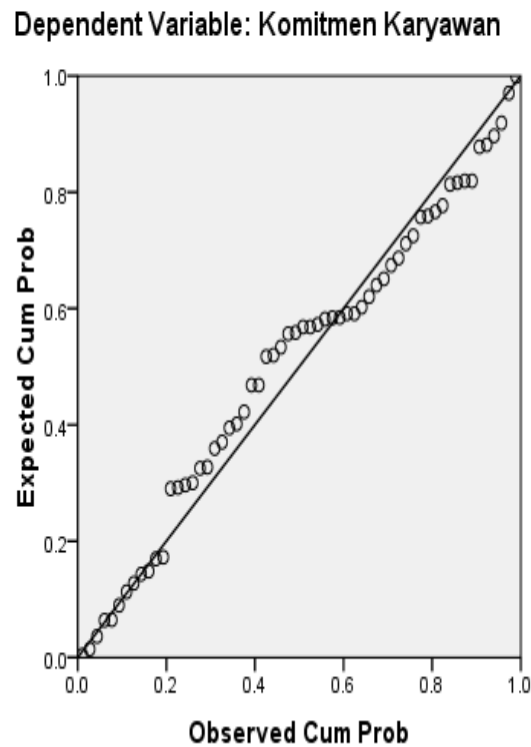


*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0*

### **Gambar 4.1 Histogram Uji Normalitas**

Berdasarkan Gambar 4.1 di atas, hasil pengujian normalitas data diketahui bahwa data telah berdistribusi secara normal, dimana gambar histogram memiliki garis membentuk lonceng dan memiliki kecembungan seimbang ditengah.

### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

**Gambar 4.2 PP Plot Uji Normalitas**

Berdasarkan Gambar 4.2 di atas, kemudian untuk hasil pengujian normalitas data dengan menggunakan gambar PP Plot terlihat titik-titik data yang menyebar berada di sekitar garis diagonal sehingga data telah berdistribusi secara normal.

Dari kedua gambar di atas, maka dapat disimpulkan bahwa setelah dilakukan uji normalitas data, data untuk variabel *leader member exchange*, keadilan organisasi dan kepuasan kerja berdistribusi secara normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Uji ini dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dari hasil analisis dengan menggunakan SPSS. Apabila nilai *tolerance value*  $> 0,10$  atau  $VIF < 10$  maka disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas.

Uji Multikolinieritas dari hasil angket yang telah didistribusikan kepada responden dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.26**  
**Uji Multikolinieritas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.456	2.328		1.914	.061		
	Leader Member Exchange	.376	.119	.323	3.154	.003	.874	1.145
	Keadilan Organisasi	.441	.089	.507	4.948	.000	.874	1.145

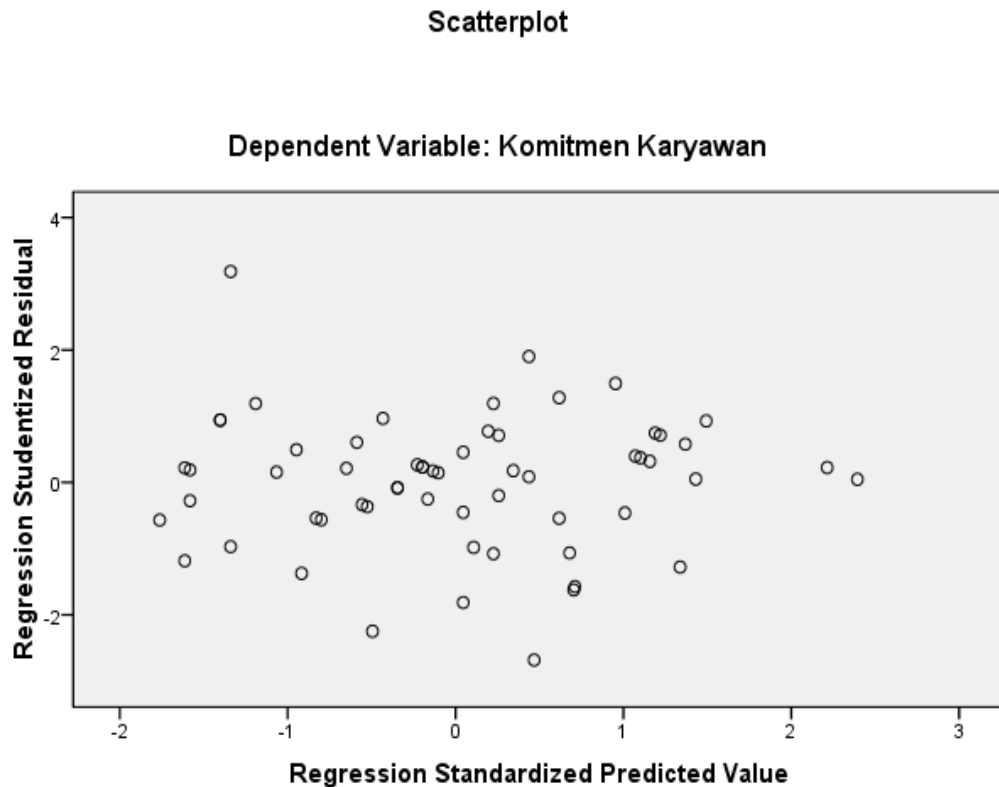
a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Berdasarkan Tabel 4.26 di atas dapat dilihat bahwa angka *Variance Inflation Factor* (VIF) lebih kecil dari 10 antara lain adalah *leader member exchange*  $1.145 < 10$ , dan keadilan organisasi  $1.145 < 10$ , dan nilai *Tolerance leader member exchange*  $0.874 > 0,10$ , dan keadilan organisasi  $0.874 > 0,10$  sehingga terbebas dari multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas.



*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.s0*

**Gambar 4.3 Scatterplot Uji Heteroskedastisitas**

Berdasarkan gambar 4.3 di atas, gambar *scatterplot* menunjukkan bahwa titik-titik yang dihasilkan menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola atau trend garis tertentu. Gambar di atas juga menunjukkan bahwa sebaran data ada di sekitar titik nol. Dari hasil pengujian ini menunjukkan bahwa model regresi ini bebas dari masalah heteroskedastisitas, dengan perkataan lain: variabel-variabel yang akan diuji dalam penelitian ini bersifat homoskedastisitas.



## 7. Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda bertujuan menghitung besarnya pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat dan memprediksi variabel terikat dengan menggunakan dua atau lebih variabel bebas.

Rumus analisis regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

**Tabel 4.27**  
**Regresi Linier Berganda**

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.456	2.328		1.914	.061		
	Leader Member Exchange	.376	.119	.323	3.154	.003	.874	1.145
	Keadilan Organisasi	.441	.089	.507	4.948	.000	.874	1.145

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Berdasarkan tabel 4.27 tersebut diperoleh regresi linier berganda sebagai berikut  $Y = 4.456 + 0.376 X_1 + 0.441 X_2 + e$ .

Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda adalah:

- Jika segala sesuatu pada variabel-variabel bebas dianggap nol maka nilai kepuasan kerja (Y) adalah sebesar 4.456.
- Jika terjadi peningkatan *leader member exchange* sebesar 1, maka kepuasan kerja (Y) akan meningkat sebesar 0.376.
- Jika terjadi peningkatan keadilan organisasi sebesar 1, maka kepuasan kerja (Y) akan meningkat sebesar 0.441.

## 8. Uji Kesesuaian (*Test Goodness Of Fit*)

### a. Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Uji F (uji simultan) dilakukan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya secara simultan. Cara yang digunakan adalah dengan melihat *level of significant* ( $=0,05$ ). Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

**Tabel 4.28**  
**Uji Simultan**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	257.658	2	128.829	<b>26.064</b>	<b>.000<sup>a</sup></b>
	Residual	281.742	57	4.943		
	Total	539.400	59			

a. Predictors: (Constant), Keadilan Organisasi, Leader Member Exchange

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Berdasarkan tabel 4.28 di atas dapat dilihat bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 26,064 sedangkan  $F_{tabel}$  sebesar 3,16 yang dapat dilihat pada  $\alpha = 0,05$  (lihat lampiran tabel F). Probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 yaitu  $0,000 < 0,05$ , maka model regresi dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini *leader member exchange* dan keadilan organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Maka hipotesis sebelumnya adalah Terima  $H_a$  (tolak  $H_0$ ) atau hipotesis diterima.

### b. Uji Signifikan Parsial (Uji t)

Uji Parsial (Uji t) menunjukkan seberapa jauh variabel bebas secara individual menerangkan variasi pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%.

**Tabel 4.29**  
**Uji Parsial**

Model		Coefficients <sup>a</sup>						Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF	
		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	4.456	2.328		1.914	.061			
	Leader Member Exchange	.376	.119	.323	<b>3.154</b>	<b>.003</b>	.874	1.145	
	Keadilan Organisasi	.441	.089	.507	<b>4.948</b>	<b>.000</b>	.874	1.145	

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Berdasarkan tabel 4.29 diatas dapat dilihat bahwa:

- 1) Pengaruh *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H0 ditolak, apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $Sig. t < \alpha$

Ha ditolak dan H0 diterima, apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $Sig. t > \alpha$

$t_{hitung}$  sebesar 3,154 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 1,672 dan signifikan sebesar

0,003, sehingga  $t_{hitung} 3,154 > 1,672 t_{tabel}$  dan signifikan  $0,003 < 0,05$ , maka

Ha diterima dan H0 ditolak, yang menyatakan secara parsial *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

- 2) Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H0 ditolak, apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $Sig. t < \alpha$

Ha ditolak dan H0 diterima, apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $Sig. t > \alpha$

$t_{hitung}$  sebesar 4,948 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 1,672 dan signifikan sebesar 0,000, sehingga  $t_{hitung} 4,948 > t_{tabel} 1,672$  dan signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, yang menyatakan secara parsial keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

### c. Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui persentase besarnya variasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

**Tabel 4.30**  
**Koefisien Determinasi**

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.691 <sup>a</sup>	.478	.459	2.22325

a. Predictors: (Constant), Keadilan Organisasi, Leader Member Exchange

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0

Berdasarkan tabel 4.30 di atas dapat dilihat bahwa angka *adjusted R Square* 0,459 yang dapat disebut koefisien determinasi yang dalam hal ini berarti 45,9% kepuasan kerja dapat diperoleh dan dijelaskan oleh *leader member exchange* dan keadilan organisasi. Sedangkan sisanya  $100\% - 45,9\% = 54,1\%$  dijelaskan oleh faktor lain atau variabel diluar model, seperti gaya kepemimpinan, upah, lingkungan kerja, promosi jabatan dan lain-lain.

## **B. Pembahasan**

### **1. Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kepuasan kerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa  $t_{hitung} 3,154 > 1,672 t_{tabel}$  dan signifikan  $0,003 < 0,05$ , maka secara parsial *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Prisetiyadi (2013), yang menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Julio (2013), yang menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kesimpulan penelitian ini menyatakan bahwa *leader member exchange* atau hubungan antara atasan dan bawahan yang tinggi akan menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi pula terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Oleh karena itu penting untuk mengetahui lebih jauh faktor-faktor yang berkaitan dengan hubungan atasan dan bawahan karena merupakan langkah penting jika ingin meningkatkan kepuasan kerja.

### **2. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan kerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa  $t_{hitung} 4,948 > t_{tabel} 1,672$  dan signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka secara parsial keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Bela (2014), yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kesimpulan penelitian ini menyatakan bahwa pada prinsipnya mengelola karyawan dengan adil bukanlah pekerjaan yang mudah, karena organisasi dituntut untuk menyeimbangkan hak dan kewajiban manajemen. Pada tingkat sosial yang nilainya amat mendasar yaitu karyawan diperlakukan secara adil. Keadilan dianggap sebagai suatu kondisi sosial yang sangat diinginkan. Organisasi yang dipandang sebagai tempat kerja yang terbaik biasanya memasukkan unsur keadilan karena keadilan dianggap dapat membangun rasa saling percaya diantara karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja.

### **3. Pengaruh *Leader Member Exchange* dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan kerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  26,064 dan  $F_{tabel}$  3,16 dan probabilitas signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka *leader member exchange* dan keadilan organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Prisetyadi (2013), yang menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Julio (2013), yang menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Bela (2014), yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kesimpulan penelitian ini menyatakan bahwa *leader member exchange* atau hubungan antara atasan dan bawahan yang tinggi akan menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi pula terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Oleh

karena itu penting untuk mengetahui lebih jauh faktor-faktor yang berkaitan dengan hubungan atasan dan bawahan karena merupakan langkah penting jika ingin meningkatkan kepuasan kerja. Pada prinsipnya mengelola karyawan dengan adil bukanlah pekerjaan yang mudah, karena organisasi dituntut untuk menyeimbangkan hak dan kewajiban manajemen. Pada tingkat sosial yang nilainya amat mendasar yaitu karyawan diperlakukan secara adil. Keadilan dianggap sebagai suatu kondisi sosial yang sangat diinginkan. Organisasi yang dipandang sebagai tempat kerja yang terbaik biasanya memasukkan unsur keadilan karena keadilan dianggap dapat membangun rasa saling percaya diantara karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh signifikan secara bersama-sama (simultan) *leader member exchange* yang dilakukan antara atasan dengan bawahan dan keadilan organisasi bagi setiap karyawan dalam pekerjaan terhadap kepuasan kerja yang didapat dari setiap hasil kerja karyawan pada PT. *Perfetti Van Melle Medan*.
2. Ada pengaruh signifikan secara (parsial) *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja pada PT. *Perfetti Van Melle Medan*. Dimana kedekatan antara atasan dengan bawahan dapat terjadi karena adanya komunikasi secara langsung.
3. Ada pengaruh signifikan secara (parsial) keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT. *Perfetti Van Melle Medan*. Dimana kedekatan antara atasan dengan bawahan dapat terjadi karena adanya komunikasi secara langsung.



## B. Saran

Adapun saran-saran yang dapat diberikan melalui hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan, untuk lebih meningkatkan kepuasan kerja pada PT. *Perfetti Van Melle Medan*, pimpinan harus memperhatikan *leader member exchange* dan keadilan organisasi pada PT. *Perfetti Van Melle Medan*.
2. Bagi peneliti berikutnya, diharapkan dapat meneliti kembali variabel *leader member exchange* dan keadilan organisasi maupun variabel-variabel lain diluar variabel ini agar memperoleh hasil yang lebih bervariasi.
3. Bagi peneliti agar dapat menggambarkan hal-hal apa saja yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan lebih teliti lagi dalam membuat angket agar butir pertanyaan yang dibuat dapat dikatakan valid dan reliabel.

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU

- Ardichvilli, A. (2012). *Knowledge management, human resource department, and internet technology. Advances In Developing Human Resources, 4, (451), pp. 4 – 5.*
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2002). *Management competing in the new era* (5th ed.). Irwin:McGraw-Hill.
- Cropanzano, (2017). *The Management Of Organizational Justice. Academy Of Management Perspectives, Vol. 21, No. 4, pp. 34 – 38.*
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. (2015). *Perilaku dalam Organisasi*, Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid II. Jakarta: PT. Prenhalindo.*
- Horrocks, John E. (2011). *The Psychology of Adolescence*, Boston: Houghton Mifflin, 4 th Edition.
- Hidayat, R. Rusiadi, dan M. Isa Indrawan. 2014. *Teknik Proyeksi Bisnis*. USU.Press
- Hidayat, R., & Subiantoro, N. Rusiadi. 2013. *Metode Penelitian*. USU Press.
- Ivancevich, John M., Robert Konospaske & Michael T. Matteson. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jakarta: Erlangga.
- Jackson, Schuler, Werner. (2010). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, Salemba Empat, Jakarta.
- Luthans, Fred.(2015). *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Pillai, (2013). *Office management*. New Delhi : S. Chand & Company Ltd.
- Rhoades, (2012). *Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 87 (4), 698–714.*
- Riani, Asri Laksmi.(2011). *Budaya Organisasi*. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Rivai, B.M. (2015). *Performance appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen. (2016). *Perilaku Organisasi Jilid 2*, Edisi Ketujuh, Versi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhallindo.

- Rusiadi, et al. (2013). *Metode Penelitian Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan, Konsep, Kasus dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos, dan Lisrel*. Cetakan pertama. Medan: USU Press.
- Suciningtyas, Endah.(2014). “*Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Karyawan dan Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Organisasi*”, Tesis, Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- Truckenbrodt Y. B. (2010). The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Research. Acquisition Review Quarterly*.
- Turgut, Yakup *et al.*, (2012). Study of cutting force and surface roughness in milling of Al/Sic metal matrix composites. *Scientific Research and Essays* 6, 2056–2062.
- Wijanto, E. A., Sutanto, E. M. (2013). *Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Karyawan Departemen Penjualan pada PT. X. AGORA*. Vol. 1 (1).

## JURNAL

- Ahmad, R. (2019). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Mitra Niaga Sejati Jaya-Langkat. *Jumant*, 11(2), 137-146.
- Ananda, G. C. (2019). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Pegawai Pada Perguruan Panca Budi Medan. *Jurnal Abdi Ilmu*, 12(1), 102-113.
- Andika, R. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *JUMANT*, 11(1), 189-206.
- Andika, R. (2018). Pengaruh Kemampuan Berwirausaha dan Kepribadian Terhadap Pengembangan Karir Individu Pada Member PT. Ifaria Gemilang (IFA) Depot Sumatera Jaya Medan. *JUMANT*, 8(2), 103-110.
- Aspan, H. (2017). “Good Corporate Governance Principles in the Management of Limited Liability Company. *International Journal of Law Reconstruction*, Volume 1 No. 1, pp. 87-100.
- Anggriawan, D. A. (2012). Hubungan antara *Leader Member Exchange* dan kepuasan kerja pada karyawan bagian operasional PT. Krakatau Steel (PERSERO) Tbk. *Jurnal Universitas Indonesia*.
- Colquitt, (2011). *Justice At The Millenium : A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research*. *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 425 – 445.
- Farahbod, F., Azadehdel, M., Dizgah, M., Jirdehi, M. (2012). Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Justice and Leader-Member Exchange. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol. 3 (9).

- Harahap, R. (2018). Analisa Kepuasan Kerja Karyawan Di Cv. Rezeki Medan. *Jumant*, 8(2), 97-102.
- Hasibuan, H. A., Purba, R. B., & Siahaan, A. P. U. (2016). Productivity assessment (performance, motivation, and job training) using profile matching. *SSRG Int. J. Econ. and Management Stud*, 3(6).
- Indrawan, M. I., & SE, M. (2015). Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan. *Jurnal ilmiah INTEGRITAS*, 1(3).
- Indrawan, M. I. (2019). Pengaruh Etika Kerja, Pengalaman Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Kecamatan Binjai Selatan. *Jurnal Abdi Ilmu*, 10(2), 1851-1857
- Morrow, K., Settoon, R.P., Bennett, N. & Liden, R.C. (2015). "Social Exchange in Organizations:" Percieved Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81.
- Pratama, S. (2019). Analisa Pengaruh Sumberdaya Manusia, Prasarana Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Studi Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jumant*, 11(1), 235-250.
- Pratama, S. (2019). Effect of Organizational Communication and Job Satisfaction on Employee Achievement at Central Bureau of Statistics (BPS) Binjai City.
- Rizky, M. C., & Ardian, N. (2019). Enhance Employee Performance For Increase Work Motivation On Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Journal Homepage: Http://Ijmr. Net. In*, 7(08).
- Setiawan, A. & Pratama, S.(2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Bintang Anugerah Sejahtera. *Jumant*, 11(1), 19-34.
- Wakhyuni, E. (2018, October). An Empirical Investigation of the Effect of Workload and SOPs on Employees Work Morale. In *International Conference of ASEAN Prespective and Policy (ICAP) (Vol. 1, No. 1, pp. 251-257)*.
- Wakhyuni, E. (2019). Analisis Kemampuan, Komunikasi Dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Mitha Sarana Niaga. *Jumant*, 11(1), 271-278.
- Yanti, E. D., & Sanny, A. (2018). The Influence of Motivation, Organizational Commitment, and Organizational Culture to the Performance of Employee Universitas Pembangunan Panca Budi.

## **INTERNET**

- Prisetyadi. (2013). *Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Komitmen Karyawan Pada PT. Midian Karya Pasuruan*.  
<http://ejournal.umm.ac.id/index.php/jp2m/article/download/1317/1408>

Bela, (2014). *Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan (Studi Empiris Pada Karyawan Rumah Sakit Bhakti Asih Brebes)*.  
[http://eprints.undip.ac.id/43897/1/08\\_BELA.pdf](http://eprints.undip.ac.id/43897/1/08_BELA.pdf)

Julio, (2013). *Analisa Pengaruh Leader Member Exchange Dan Perceived Organizational Support Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Hotel Tarakan Plaza*. [http://studentjournal.petra.ac.id/index.php/manajemen\\_bisnis/article/viewFile/1547/1398](http://studentjournal.petra.ac.id/index.php/manajemen_bisnis/article/viewFile/1547/1398)

Ristanar, Estuning. (2010). *Komitmen Organisasi ditinjau dari Kepuasan Kerja dan Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan (Q-LMX)*. Skripsi. Semarang: Universitas Katolik Soegijapranata. (tidak diterbitkan).

Schneider, (2014). *Service quality research perspective*. California : Thousand Oaks.