

**HUBUNGAN LEADER MEMBER EXCHANGE DENGAN MORAL KERJA PADA
KARYAWAN DI PT. ADI SARANA ARMADA MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Kepada Fakultas Psikologi Universitas Medan Area
Guna Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi*

Oleh :

CUT QORY ATUSSAHLA

15.860.0215



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 12/19/19

Access From (repository.uma.ac.id)

JUDUL SKRIPSI : HUBUNGAN LEADER MEMBER EXCHANGE
DENGAN MORAL KERJA PADA KARYAWAN DI
PT. ADI SARANA ARMADA MEDAN

NAMA : CUT QORY ATUSSAHLA


NPM : 158600215

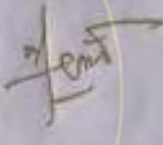
BAGIAN : PSIKOLOGI INDSUTRI ORGANISASI

Disetujui Oleh
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

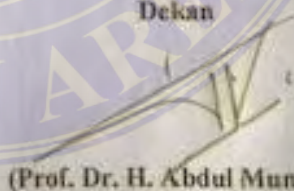
Pembimbing II


(Syafrizaldi S.Psi, M.Si)


(Andy Chandra S.Psi, M.Psi)


Ks. Bagian
(Farida Hanum Siregar, S.Psi, M.Psi)

Dekan


(Prof. Dr. H. Abdul Munir, M.Pd)

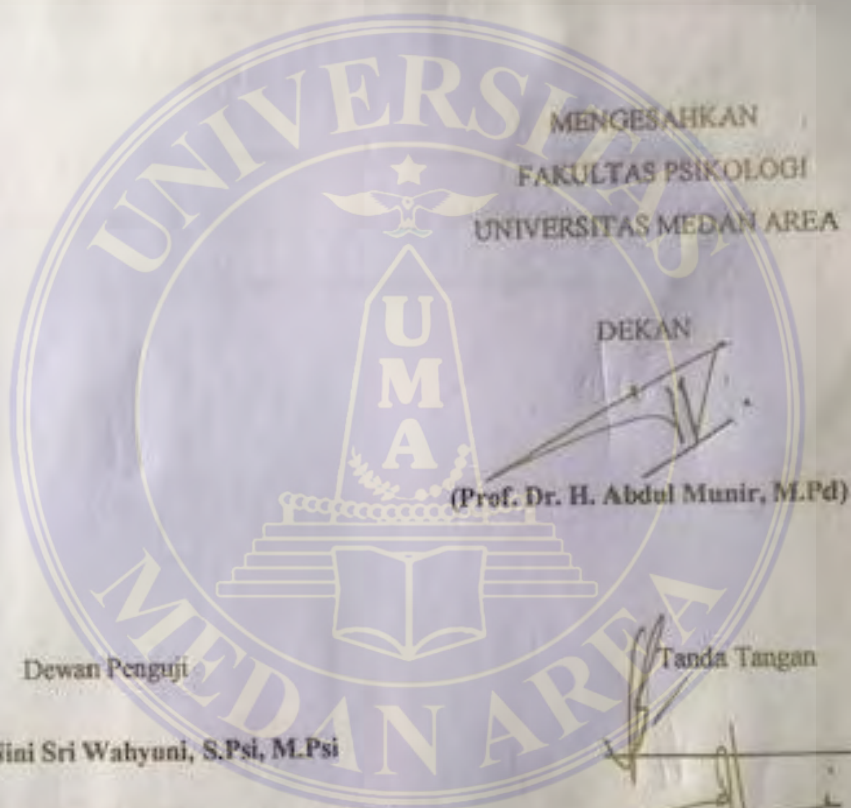
Tanggal Sidang :

16 Oktober 2019

DIPERTAHANKAN DI DEPAN DEWAN PENGUJI SKRIPSI FAKULTAS
PSIKOLOGI UNIVERSITAS MEDAN AREA DAN DITERIMA UNTUK
MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT GUNA MEMPEROLEH
DERAJAT SARJANA (S1) PSIKOLOGI

Pada Tanggal

16 Oktober 2019



Dewan Penguji

Tanda Tangan

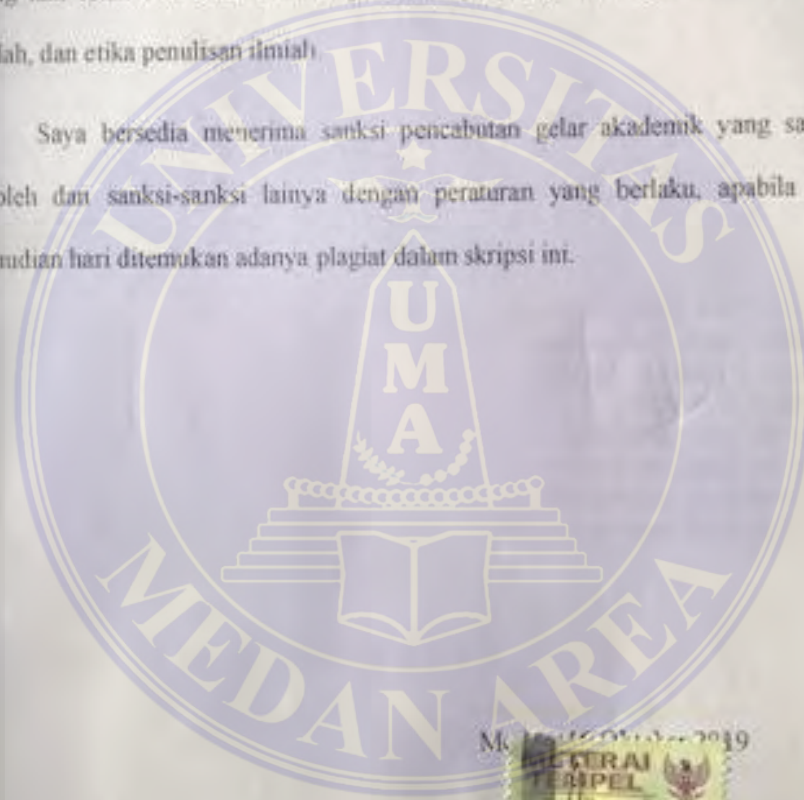
1. Nini Sri Wahyuni, S.Psi, M.Psi
2. Farida Hanum Siregar, S.Psi, M.Psi
3. Syafrizaldi S.Psi, M.Si
4. Andy Chandra S.Psi, M.Psi

Handwritten signatures of the examiners on lines.

HALAMAN PERNYATAAN

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

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



Me 12/19 2019



(153600215)

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, Saya yang bertanda tangan di
bawah ini

Nama : Cut Qory Atussahla

NPM : 158600215

Program Studi : Psikologi

Fakultas : Psikologi

Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneklusif (*Non exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah Saya yang berjudul: Hubungan *Leader Member Exchange* dengan Moral Kerja Karyawan di PT. Adi Sarana Armada Medan. Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media / formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan skripsi Saya selama tetap mencantumkan nama Saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan

Pada Tanggal : 16 Oktober 2019

Yang menyatakan



(Cut Qory Atussahla)

HUBUNGAN LEADER MEMBER EXCHANGE DENGAN MORAL KERJA PADA KARYAWAN DI PT. ADI SARANA ARMADA MEDAN

CUT QORY ATUSSAHLA

158600215

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara leader member exchange dengan moral kerja pada karyawan di PT. Adi Sarana Armada Medan. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di perusahaan tersebut, untuk menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik quota sampling, jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu 40 orang. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan skala likert, yaitu sejumlah daftar pernyataan yang harus dijawab oleh subjek. Uji validitas menggunakan uji validitas isi yang dimana diperoleh koefisien butir skala leader member exchange yang valid bergerak dari $r_{bt} = 0,315$ hingga $r_{bt} = 0,778$ dan skala moral kerja bergerak dari $r_{bt} = 0,315$ hingga $r_{bt} = 0,857$ dengan taraf signifikan atau $p > 0,300$. Uji reliabilitas menggunakan *Alpha Cronbach* yang menghasilkan indeks reliabilitas sebesar 0,934 untuk skala leader member exchange dan 0,952 untuk skala moral kerja. Uji korelasi butir total digunakan untuk menentukan hubungan antara kedua variabel yaitu leader member exchange dan moral kerja diperoleh melalui perhitungan dengan korelasi *Product Moment*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan dan signifikan antara leader member exchange dengan moral kerja pada karyawan di PT. Adi Sarana Armada Medan. Hal ini berdasarkan hasil perhitungan korelasi *r product momen*, dimana $r_{xy} = 0,484$ dengan signifikan $p = 0,001 < 0,010$ artinya hipotesis yang diajukan semakin tinggi leader member exchange maka semakin tinggi moral kerja pada karyawan dan sebaliknya semakin rendah leader member exchange maka semakin rendah moral kerja pada karyawan dinyatakan diterima. Adapun sumbangan efektif dari moral kerja mempengaruhi leader member exchange sebesar 23,5%.

Kata Kunci : *Leader Member Exchange*, Moral Kerja, Karyawan

**THE RELATIONS OF LEADER MEMBER EXCHANGE WITH WORK MORAL
EMPLOYEE THE OFFICER OF PT. ADI SARANA ARMADA MEDAN**

CUT QORY ATTUSAHLA

158600215

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the correlations between work moral employee the officer of pt. adi sarana armada medan. This study is quantitative research using correlational research method. The population in this study were employees in the company, to determine the number of samples in this study using quota sampling techniques, the number of samples in this study were 40 people. Data is collected using a Likert scale, which is a list of statements that must be answered by the subject. The validity analysis thechnique used in this studies is content analysis, from that can be obtained the leader member exchange coefficient scale which is moving valid from $r_{bt} = 0,315$ to $r_{bt} = 0,778$ and work morale scale moving from $r_{bt} = 0,315$ to $r_{bt} = 0,857$ with significant level or $p > 0,300$. The reability analysis technique used in this studies is Alpha Cronbach which produces reability index in the amount of 0,934 for leader member exchange scale and 0,952 for work morale scale. The correlation technique used in this studies to determine the correlations between these two variables, leader member exchange and work morale is Product Moment. The result of this studies shows that there is significant correlations between leader member exchange and work morale employee the officer of pt. adi sarana armada medan. Thus can be said based on the calculation correlation of r product moments, where $r = 0,484$ with significant $p = 0,001 < 0,010$ means that the hypotesis is that the higher the leader member exchange the higher the morale work for employees and vice versa, the lower the leader member exchange, the lower the morale of employees declared acceptable. As for the effective contribution of work morale affects the leader member exchange is in the amount of 23,5%.

Key Words: *Work Morale, Leader Member Exchange and Employee*

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Adapun maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat “Hubungan Antara Leader Member Exchange Dengan Moral Kerja Pada Karyawan Di PT. Adi Sarana Armada Medan”

Penulis menyadari bahwa keberhasilan dalam menyelesaikan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, bantuan dan kerjasama yang baik dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. M. Erwin Siregar, MBA selaku Yayasan Pendidikan Haji Agus Salim Universitas Medan Area.
2. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc selaku Rektor Universitas Medan Area.
3. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Munir, M.Pd selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
4. Bapak Syafrizaldi S.Psi, M.si selaku dosen pembimbing pertama yang telah memberikan banyak masukan kepada saya, yang meluangkan waktu, yang selalu sabar menghadapi saya, yang sangat berjasa dalam membantu saya, yang selalu meringankan dan melancarkan segala urusan saya selama proses pembuatan skripsi, yang telah banyak memberikan saya ilmu-ilmu yang beliau miliki, dan selalu menyemangati saya untuk menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya.
5. Bapak Andy Chandra S.Psi, M.Psi selaku dosen pembimbing kedua yang selalu memberikan semangat kepada saya, yang melancarkan segala urusan saya selama skripsi,

yang selalu memberikan waktu untuk saya, yang selalu memberi banyak masukan serta ilmu Beliau pada saya untuk menyelesaikan skripsi ini.

6. Ketua sidang yang sudah meluangkan waktu untuk hadir dalam sidang meja hijau.
7. Sekretaris yang berkenan untuk menjadi notulen dalam sidang meja hijau.
8. Terimakasih yang sebesar-besarnya kepada segenap Dosen Fakultas Psikologi Universitas Medan Area yang telah berkontribusi memberikan ilmu pengetahuan dan memotivasi penulis hingga saat ini dan para staf tata usaha Program Studi Psikologi
9. Teristimewa untuk keluarga tercinta terutama kedua orangtua saya Bapak Teuku Aswin Hamdan dan Ibu Zaidar Matondang saya tercinta yang selalu memberikan dukungan serta doa dalam segi apapun, serta abang-abang saya Teuku Muhammad Ichsan Reza, Teuku Muhammad Ilham, dan Teuku Muhammad Imam sudah memberikan semangat kepada saya selama mengerjakan skripsi dan sudah menjadi tempat curhat selama pengerjaan skripsi ini.
10. Terimakasih banyak untuk keluarga kedua saya yang paling disayangi yaitu Muhammad Audry Pratama, Farry Dwi , Anastasya, Ammara, Ibnu Noviard, dan Agung Bhaskoro, yang selalu memberikan masukan, dukungan, dan semangat kepada saya dalam menyelesaikan karya tulis ini.
11. Terimakasih kepada sahabat-sahabat saya tercinta Siti Mulia Kharisma, Vini Nanda Ramora, Shendy Alfandara, Dinda Fitriani, dan Nova Youshanda yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan skripsi saya ini.
12. Terimakasih untuk semua pihak yang terlibat dalam proses panjang ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu dan terimakasih untuk semua pembaca. Semoga karya tulis ini bermanfaat.

Akhir kata, penulis memohon maaf atas kesalahan dan kekurangan di dalam penulisan ataupun penyusunan skripsi ini. Penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun agar dapat melakukan penelitian yang lebih baik lagi. Semoga segala kebaikan dan bantuan yang diberikan akan mendapat balasan dari Allah SWT.



DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	iv
ABSTRAK.....	v
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	9
C. Batasan Masalah.....	10
D. Rumusan Masalah.....	10
E. Tujuan Penelitian.....	10
F. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II LANDASAN TEORI.....	12
A. Karyawan	12
B. Moral Kerja	13
1. Pengertian Moral Kerja.....	13
2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Moral Kerja	14
3. Aspek-Aspek Moral Kerja.....	17
C. Leader Member Exchange	18

1. Pengertian Leader Member Exchange	18
2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi LMX	19
3. Ciri-ciri Leader Member Exchange	22
4. Dimensi Leader Member Exchange.....	22
D. Hubungan LMX dengan Moral Kerja.....	24
E. Kerangka Konseptual	26
F. Hipotesis	26
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	27
A. Identifikasi Variabel Penelitian.....	27
B. Definisi Operasional.....	27
C. Subjek Penelitian.....	28
D. Teknik Pengambilan Data.....	29
E. Validitas dan reliabilitas	30
F. Teknik Analisis Data	30
BAB IV HASIL PENELITIAN DANPEMBAHASAN.....	31
A. Orientasi Kancah Penelitian dan Persiapan Penelitian	31
B. Pelaksanaan Penelitian	38
C. Analisis Data dan Hasil Penelitian	38
D. Pembahasan	45
BAB V PENUTUP	48
A. Kesimpulan	48
B. Saran	49
DAFTAR PUSTAKA.....	50

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Distribusi Butir-Butir Skala Moral Kerja Sebelum Uji Coba.....	33
Tabel 4.2 Distribusi Butir-Butir Skala Leader Member Exchange Sebelum Uji Coba.....	34
Tabel 4.3 Distribusi Butir-Butir Skala Moral Kerja Setelah Uji Coba.....	36
Tabel 4.4 Distribusi Butir-Butir Skala Leader Member Exchange Setelah Uji Coba.....	37
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas Skala.....	38
Tabel 4.6Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran.....	39
Tabel 4.7Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Linearitas Hubungan.....	40
Tabel 4.8Rangkuman Hasil Perhitungan Analisis Korelasi Product Momen....	41
Tabel 4.9Statistik Induk.....	42
Tabel 4.10 Hasil Perhitungan Nilai Rata-Rata Hipotetik Dan Empirik.....	44

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Konseptual.....26



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada suatu organisasi, salah satu faktor penting dalam menunjang keberhasilan adalah faktor sumber daya manusia yaitu karyawan. Karyawan memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Perilaku manusia membentuk struktur organisasi, memanfaatkan teknologi, mengadakan tanggapan terhadap variasi dan tekanan lingkungan organisasi yang akhirnya memberikan sumbangan bagi tercapainya tujuan organisasi. Karyawanlah yang melaksanakan dan mengatur kegiatan perusahaan, kemampuan seseorang belum cukup membangun suasana kerja yang baik, apalagi jika ingin dikaitkan dengan moral kerja atau semangat kerja.

Kata moral berasal dari bahasa Inggris yang diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia secara bebas adalah semangat, berani, bergairah. Pada penelitian ini moral diartikan sebagai semangat kerja yaitu pemeliharaan kekuatan individu maupun kelompok dalam melaksanakan pekerjaan yang ada. Moral menandakan adanya ketekunan dan kekerasan hati individual atau kelompok dalam melaksanakan pekerjaan tugas-tugasnya. Juga merupakan sikap riang gembira, penuh kepercayaan dan memuakan (Alwi, 2002) Moral kerja merupakan factor penting yang perlu dipahami dalam mencapai tujuan perusahaan. Pada situasi dan kondisi bagaimanapun moral kerjapada diri tenaga kerja selalu ada. Tinggi rendahnya moral kerja tidak dapat terjadi begitu saja tanpa penyebab yang nyata dan terjadinya pun karena proses kausalitas. Istilah moral kerja dapat ditelaah

dalam pandangan individu maupun kelompok. Moral kelompok merupakan reaksi-reaksi kelompok kelompok dan kurang memberikan tekanan pada kondisi kerja secara khusus sebaliknya moral individu berkaitan dengan perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan lingkungan terjadinya secara langsung.

Moral kerja memiliki peran yang penting sekali bagi kemajuan dan produktivitas kerja perusahaan dan karyawan. Karyawan yang memiliki moral kerja tinggi akan menunjukkan semangat dan kedisiplinan kerja yang tinggi, begitu sebaliknya moral kerja yang rendah dapat menyebabkan semangat, kedisiplinan dan kualitas kerja yang rendah. Hal ini tentu saja akan merugikan perusahaan, karyawan itu sendiri dan konsumen yang dilayani.

Pengertian moral kerja dapat kita lihat dari uraian teoritis di bawah ini, Moral Kerja memiliki makna sikap anggota organisasi (karyawan) terhadap kondisi yang ada dalam organisasi. Moral Kerja dalam kajian perilaku organisasi adalah semangat kerja. Semangat kerja dalam organisasi merupakan suatu kondisi yang dapat berubah seiring dengan perkembangan kondisi organisasi yang dipersepsi oleh anggotanya.

Definisi Moral Kerja, Moral kerja sebagai pandangan bahasa Inggris *working morale*, dalam tulisan ini diartikan sebagai “kegairahan kerja”. Moral atau kegairahan kerja adalah: “kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan”. Moral organisasi adalah: “kondisi mental individu atau kelompok yang mempengaruhi aktivitas manusia organisasional (Sudarwan Danim, 2010).

Keith Davis (1989) mengemukakan bahwa berbicara mengenai moral kerja, kita selalu mengartikan moral sebagai sikap perorangan dan kelompok terhadap lingkungan kerjanya dan sikap untuk bekerja sebaik-baiknya dengan mengerahkan kemampuan yang dimiliki secara sukarela. Dalam hal ini lebih menekankan pada dorongan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya daripada sekedar kesenangan saja.

Drafke & Kossen (1998) menjelaskan bahwa moral biasanya dimaknai sebagai sikap individu atau kelompok terhadap lingkungan kerja dan terhadap sikap untuk bekerja sebaik-baiknya dengan mengerahkan kemampuan yang dimiliki secara sukarela.

Menurut Harris dapat dipahami bahwa moral dipandang sebagai persepsi para pekerja terhadap kondisi nyata kesejahteraan pegawai atau tingkat kepuasan terhadap kondisi organisasi dan keadaan yang melingkupinya. Moral juga dikatakan tinggi manakala kondisi-kondisi dan lingkungan sekitar yang menyertai organisasi dirasakan nyaman dan dikatakan rendah manakala kondisi-kondisinya tidak nyaman.

Judith R.Gordon (1991:754) Menurutnya moral kerja adalah suatu predisposisi dari anggota organisasi untuk berupaya keras dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Moral meliputi komitmen terhadap tujuan itu. Moral adalah suatu fenomena kelompok yang meliputi upaya keras, adanya tujuan bersama dan perasaan memiliki.

Dari sejumlah pengertian yang dikemukakan di atas, terlihat bahwa moral kerja adalah suatu predisposisi yang mempengaruhi kemauan, perasaan dan pikiran untuk bekerja dan berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan

sebaik-baiknya. Moral kerja dapat dilihat dalam kaitannya dengan moral individual dan moral kelompok. Moral individual berarti semangat individu untuk menyumbangkan tenaga maupun pikirannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Sedangkan moral kerja kelompok berarti semangat kerja dari kelompok secara bersama-sama untuk menyumbangkan tenaga dan pikirannya guna mencapai tujuan bersama.

Hal ini juga terlihat pada karyawan PT. ASSA adanya fenomena yang terjadi, dari hasil wawancara kepada karyawan disana ada moral kerja karyawan yang terjalin kurang baik dikarenakan karyawan tersebut suka sepele mengenai hal keterlambatan dan kurang pedulinya terhadap target perusahaan.

Dari fenomena diatas dapat dilihat bahwa adanya moral kerja yang ditunjukkan pada karyawan PT. ASSA, yang terjadi yaitu moral kerja karyawan terjalin baik antara karyawan dan atasan maupun antara karyawan dengan rekan kerja.

Kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan inilah yang disebut Leader Member Exchange (LMX).

Dapat dikatakan, berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan bergantung pada keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Untuk itu, moral kerja karyawan akan berdampak baik bagi perusahaan, karena dengan moral kerja yang baik, akan menimbulkan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Untuk mencapai keinginan dan tujuan-tujuan tersebut, perlu adanya pemimpin dalam suatu organisasi.

Pemimpin menentukan arah tujuan dengan cara mengembangkan visi masa depan, kemudian dikomunikasikan dengan orang-orang serta memberikan inspirasi dalam menghadapi berbagai rintangan. Maka dari itu komunikasi dan hubungan yang baik antara pemimpin dan pengikut sangat penting untuk menciptakan kepercayaan, rasa hormat, rasa tanggung jawab, dan kesetiaan yang kuat antara pemimpin dan pengikut (leader member exchange LMX teori) Robbins dan Judge (dalam Wibowo dan Eddy, 2013).

LMX adalah teori yang memfokuskan pada interaksi antara pemimpin dan pengikutnya. Yukl (dalam Dionne, 2000) menyebutkan bahwa LMX menjelaskan bagaimana pemimpin dan bawahan mengembangkan hubungan yang saling mempengaruhi satu sama lain dan menegosiasikan peran bawahan di dalam suatu organisasi. LMX tidak hanya melihat sikap dan perilaku pemimpin dan pengikutnya tetapi menekankan pada kualitas hubungan yang terbentuk. Teori LMX sebelumnya disebut vertical dyad linkage theory karena terfokus pada proses timbal balik yang terjadi dalam dyad (dua bagian yang berupa kesatuan yang berinteraksi) dan merujuk pada hubungan antara seorang pemimpin dan seorang bawahan saja (Yukl, 1998).

Menurut Djatmika (2005), Pemimpin atau atasan yang memiliki kepedulian yang tinggi kepada bawahan memiliki kecenderungan untuk membentuk hubungan atau interaksi yang positif dengan bawahan. Mereka berusaha untuk melakukan pendekatan kepada bawahan. Bahkan mereka tidak merasa canggung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu. Interaksi yang berkualitas yang terbentuk antara atasan dengan bawahan juga akan meningkatkan

perasaan percaya. Atasan akan dianggap oleh bawahan sebagai orang yang mampu membantu mereka dalam menyelesaikan permasalahan yang mereka hadapi terkait dengan pekerjaan mereka ataupun permasalahan yang terjadi diantara rekan dalam lingkungan kerja. Salah satu indikasi interaksi atasan bawahan yang berkualitas dapat dilihat dari usaha atasan dalam membantu menyelesaikan permasalahan yang terjadi pada bawahan.

Menurut Robbins (2007) “akibat dari tekanan waktu, pemimpin menetapkan bahwa adanya sebuah hubungan khusus dengan suatu group yang terdiri dari beberapa pengikutnya. Group ini dibagi menjadi dua, pertama disebut dengan in group, yang terdiri dari orang-orang yang dipercaya dan mendapat ketidakeimbangan dalam hal ini perhatian dari seorang leader dan cenderung mendapatkan hak-hak khusus. Yang kedua disebut dengan out group. Mereka mendapat sedikit dari waktu yang diberikan oleh leadernya, sedikit kontrol yang diberikan oleh leader dalam hal pemberian penghargaan, dan hubungan leader dengan out group berdasarkan pada hubungan wewenang yang formal. Agar hubungan leader member exchange tetap utuh, pemimpin dan pengikutnya harus saling mengerti bagaimana cara membina hubungan yang baik.”

Riggio (2009) dalam konsep *Leader-Member Exchange* menyatakan apabila interaksi atasan bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahan sehingga bawahan akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat pada atasan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh perusahaan. Terlebih lagi dengan hubungan positif yang tercermin dalam interaksi yang berkualitas akan memberikan

perasaan lebih dihargai oleh atasan sehingga membuat karyawan lebih menunjukkan perilaku *extra-role* mereka dalam perusahaan.

Menurut Organ (1998) bahwa perilaku karyawan terhadap perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Perlakuan yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri karyawan untuk berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui perlakuan khusus yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan dimana karyawan bekerja.

Menurut Leonard (2002:1), bahwa pemahaman terhadap Leader Member Exchange tidak hanya pada ikatan fisik, dimana bawahan harus mengikuti instruksi atasan, namun lebih dalam lagi yaitu ikatan interaksi antara karyawan dan pimpinan. Ikatan interaksi ini menyangkut pada ikatan emosional antara karyawan dan pimpinan

LMX adalah sebuah teori kepemimpinan yang berfokus pada hubungan leader-follower terhadap proses kepemimpinan (Schultz & Schultz, 2006). Leader-Member Exchange (LMX) merupakan suatu proses interaksi yang terjadi pada dua individu dan secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan. Cakupan isi dari Leader-Member Exchange (LMX) terdiri atas tiga hal yakni, Leader (pimpinan atau atasan), Follower (Bawahan) dan Relationship (Hubungan Interpersonal) (Graen dan Liden, 1995). Leader Member Exchange (LMX) merupakan peningkatan kualitas hubungan antara atasan dengan karyawan yang akan mampu meningkatkan kinerja keduanya (Morrow, 2005). Sebagaimana pendapat Morrow, et al (2005) bahwa “leader member exchange merupakan

peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun realitasnya, hubungan antara karyawan dan supervisi dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya.”

Leader Member Exchange (LMX) yang efektif memerlukan moral kerja yang positif dalam arti suasana batin yang menyenangkan hingga memiliki semangat yang tinggi dalam melakukan pekerjaan. Moral kerja yang tinggi merupakan dorongan bagi terciptanya usaha berpartisipasi secara maksimal dalam kegiatan organisasi/kelompok, guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dari beberapa pengertian di atas Leader Member Exchange dalam penelitian ini didefinisikan sebagai sejauh mana hubungan kedekatan antara atasan dan bawahannya yang mempunyai implikasi bagi efektivitas dan kemajuan dalam organisasi.

Berdasarkan observasi yang saya lakukan di PT. Assa Rent Adapun fenomena yang terjadi di PT. Assa Rent yaitu adanya Leader Member Exchange yang terjalin positif di perusahaan tersebut dimana pemimpinnya memiliki kepedeulian yang tinggi kepada bawahan, pemimpin dapat membangun hubungan yang positif kepada karyawan-karyawannya. Hal ini sesuai dengan tujuan suatu perusahaan yaitu dapat membangun hubungan yang baik antara atasan dengan

bawahan sehingga berdampak baik terhadap moral kerja karyawan dan dapat menjalankan tujuan perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti ingin lebih jauh meneliti, seberapa jauh “Hubungan Leader Member Exchange dengan Moral Kerja karyawan” untuk membangun perusahaan tersebut dimana, pemimpin atau atasan yang memiliki kepedulian yang tinggi kepada bawahan dan memiliki kecenderungan untuk membentuk hubungan atau interaksi yang positif dengan bawahan maka berdampak positif bagi perusahaan dan dapat menjalani tujuan perusahaan itu.

B. Identifikasi Masalah

Moral Kerja yaitu, sebagai sikap perorangan dan kelompok terhadap lingkungan kerjanya dan sikap untuk bekerja sebaik-baiknya dengan mengerahkan kemampuan yang dimiliki secara sukarela. Dalam hal ini lebih menekankan pada dorongan untuk bekerja sebaik-baiknya dari pada sekedar kesenangan saja, Keith Davis (1989). Moral Kerja yang terjadi dari beberapa karyawan di PT. Assa Rent terjalin baik antara karyawan dengan atasan maupun antara karyawan dengan rekan kerja.

Apabila moral kerja karyawan di perusahaan tersebut terjalin baik maka akan berdampak positif bagi perusahaan, karena dengan moral kerja yang baik antara atasan dengan karyawan dapat mencapai tujuan suatu perusahaan. Untuk mencapai keinginan dan tujuan-tujuan tersebut, perlu adanya pemimpin dalam suatu organisasi dan bagaimana hubungan atara atasan ke karyawan itulah yang disebut dengan Leader Member Exchange. Leader Member Exchange menjelaskan bagaimana pemimpin dan bawahan mengembangkan hubungan yang

saling mempengaruhi satu sama lain dan menegosiasikan peran bawahan di dalam suatu organisasi. LMX tidak hanya melihat sikap dan perilaku pemimpin dan pengikutnya tetapi menekankan pada kualitas hubungan yang terbentuk. Yukl (Dalam Dionne, 2000).

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dijabarkan diatas, sehingga perlu diadakan pembatasan masalah agar penelitian lebih fokus dalam menggali dan mengatasi masalah pada Hubungan Antara Leader Member Exchange Dengan Moral Kerja Karyawan.

Adapun moral biasanya dimaknai sebagai sikap individu atau kelompok terhadap lingkungan kerja dan terhadap sikap untuk bekerja sebaik-baiknya dengan mengerahkan kemampuan yang dimiliki secara sukarela. Dan Leader Member Exchange yang dimaksud yaitu pemimpin yang dapat memperlakukan karyawannya dengan tidak menerapkan pembedaan perlakuan pada karyawan sehingga Moral Kerja karyawan dapat terbangun hubungan yang positif antara pemimpin dan karyawan di PT. Assa Rent.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah “Apakah ada hubungan yang signifikan antara LMX dengan Moral Kerja Karyawan?”

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan yang signifikan dari Leader Member Exchange terhadap moral kerja.

F. Manfaat Peneliitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah untuk menambah wawasan dan pengetahuan. Selain itu mampu untuk mempertegas teori teori yang sudah ada dan memberikan sumbangan bagi ilmu Psikologi dalam ranah Psikologi Industri dan Organisasi. Selain itu, diharapkan penelitian ini mampu menjadi referensi bagi penelitian-penelitian berikutnya.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah melalui penelitian ini, diharapkan agar atasan dapat menjalin hubungan yang baik dengan para karyawan perusahaan tersebut sehingga atasan dapat membangun moral yang baik bagi karyawannya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Karyawan

1. Pengertian Karyawan

Jika diartikan secara sederhana, karyawan dapat diartikan sebagai setiap orang yang memberikan jasa kepada perusahaan ataupun organisasi yang membutuhkan jasa tenaga kerja, yang mana dari jasa tersebut, karyawan akan mendapatkan balas jasa berupa gaji dan kompensasi-kompensasi lainnya. Selain pengertian di atas, ada banyak sekali pengertian kata karyawan yang telah diutarakan oleh para ahli, seperti beberapa contohnya adalah sebagai berikut :

Menurut Subri (2002), karyawan merupakan setiap penduduk yang masuk ke dalam usia kerja (berusia di rentang 15 hingga 64 tahun), atau jumlah total seluruh penduduk yang ada pada sebuah negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan akan tenaga yang mereka produksi, dan jika mereka mau berkecimpung / berpartisipasi dalam aktivitas itu. Sedangkan menurut Hasibuan (2005), pengertian karyawan adalah setiap orang yang menyediakan jasa (baik dalam bentuk pikiran maupun dalam bentuk tenaga) dan mendapatkan balas jasa ataupun kompensasi yang besarnya telah ditentukan terlebih dahulu.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan adalah orang yang berpartisipasi pada suatu aktivitas dalam jasa atau pikiran pada usia kerja.

B. Moral Kerja

1. Pengertian Moral Kerja

Istilah moral digunakan untuk menerangkan perilaku organisasi. Di dalam organisasi bisnis, tentu saja pengertian moral tersebut dikaitkan dengan aktivitas kerja dan diistilahkan dengan employee morale. Beberapa pengertian moral kerja dapat kita lihat dari beberapa uraian teoritis di bawah ini.

Definisi Moral Kerja, Moral kerja sebagai padanan bahasa Inggris working morale, dalam tulisan ini diartikan sebagai “kegairahan kerja”. Moral atau kegairahan kerja adalah: “kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan”. Moral organisasi adalah: “kondisi mental individu atau kelompok yang mempengaruhi aktivitas manusia organisasional (Sumber: Sudarwan Danim, 2010).

Keith Davis (1989) mengemukakan bahwa berbicara mengenai moral kerja, kita selalu mengartikan moral sebagai sikap perorangan dan kelompok terhadap lingkungan kerjanya dan sikap untuk bekerja sebaik-baiknya dengan mengerahkan kemampuan yang dimiliki secara sukarela. Dalam hal ini lebih menekankan pada dorongan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya daripada sekedar kesenangan saja.

Dalam hal ini Draffe & Kossen (1998) mengatakan bahwa moral kerja mengacu pada sikap-sikap karyawan baik terhadap organisasi-organisasi yang mempekerjakan mereka, maupun terhadap faktor-faktor pekerjaan yang khas, seperti supervisi, sesama karyawan, dan rangsangan-rangsangan keuangan. Ini

dapat dianggap berasal baik dari individu maupun kelompok yang merupakan bagian dimana karyawan berada.

Menurut Harris dapat dipahami bahwa moral dipandang sebagai persepsi para pekerja terhadap kondisi nyata kesejahteraan pegawai atau tingkat kepuasan terhadap kondisi organisasi dan keadaan yang melingkupinya. Moral juga dikatakan tinggi manakala kondisi-kondisi dan lingkungan sekitar yang menyertai organisasi dirasakan nyaman dan dikatakan rendah manakala kondisi-kondisinya tidak nyaman.

Jadi berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa Moral Kerja merupakan bagaimana sikap karyawan terhadap pekerjaannya, pemimpinnya dan rekan kerjanya.

2. Faktor yang mempengaruhi Moral Kerja:

Moral kerja seseorang tidak berada pada sebuah ruang yang kosong, ibarat munculnya rasa haus karena di dalam tubuh kekurangan zat cair. Akan tetapi rasa haus itu akan semakin cepat datang manakala seseorang bekerja keras dan mengeluarkan banyak keringat. Moral kerja pun demikian adanya.

Menurut Sudarwan Danim (2004) dalam Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok, ada beberapa faktor yang mempengaruhi moral kerja karyawan. Diantaranya adalah :

- a. Kesadaran akan tujuan organisasi. Manusia yang sadar akan tujuan organisasinya biasanya memiliki tanggung jawab dan terdorong mencapai target kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
- b. Hubungan antar manusia dalam organisasi berjalan harmonis. Keharmonisan itu melahirkan suasana atau iklim interaktif yang

menyenangkan. Dengan adanya suasana yg menyenangkan itu gairah kerja seseorang secara otomatis akan terangsang.

- c. Kepemimpinan yang menyenangkan. Kepemimpinan yang demokratis, jujur dan adil akan membangkitkan moral kerja karyawan karena mereka merasakan adanya pengakuan dan penghargaan. Kesamaan bahasa, Berbahasalah dengan bahasa orang ! Demikian pernyataan ahli komunikasi. Petunjuk dan perintah kerja harus dapat disampaikan dalam bahasa-bahasa yang mudah dimengerti.
- d. Tingkatan organisasi. Makin tinggi posisi manusia organisasional, pekerjaan yang dilakukannya akan semakin konseptual. sebaliknya, semakin rendah posisi manusia dalam organisasional, pekerjaan yang dilakukannya makin tehnis. Dengan demikian, faktor-faktor yang mempengaruhi moral kerjanya akan berbeda pula.
- e. Upah dan gaji. Secara umum, semakin tinggi upah dan gaji, makin tinggi pula moral kerja karyawan. Hal ini tidaklah mutlak karena pada unit kerja yang menawarkan upah dan gaji tinggi biasanya tuntutan kerjapun akan tinggi sehingga tak semua orang mampu melakukannya.
- f. Kesempatan untuk meningkat atau promosi. Manusia organisasional akan terdorong moral kerjanya manakala ada keyakinan bahwa dengan tampilan semacam itu akan terbuka akses baginya untuk meningkatkan karier atau promosi
- g. Pembagian tugas dan tanggung jawab. Kejelasan akan tugas dan tanggung jawab utama membuat manusia organisasional dapat bekerja dalam suasana kepastian. Jika terjadi sebaliknya maka akan muncul keraguan. Karyawan

yang bekerja dalam kebingungan kerja akan lebih banyak berfikir tidak produktif daripada bertindak secara riil.

- h. Kemampuan individu. Karyawan yang berbeda potensi, minat, intelegensi, kekuatan fisik, dsb, daya tanggapnya akan berbeda pula. Orang yang mempunyai "daya tanggap" tinggi, dengan signal sedikit saja moral kerjanya akan meningkat secara instan.
- i. Perasaan diterima dalam kelompok. Rasa diterima oleh anggota kelompok merupakan prasyarat bagi seseorang untuk dapat bekerja dengan derajat moral kerja tertentu.
- j. Dinamika lingkungan. Faktor lingkungan, baik lingkungan fisik maupun lingkungan non-fisik akan menentukan apakah seseorang terdorong untuk tampil dengan moral kerja yang tinggi ataukah sebaliknya.
- k. Kepribadian. Manusia dengan kepribadian terbuka, umumnya moral kerjanya mudah untuk dirangsang, sebaliknya manusia yang cenderung tertutup amat sulit untuk menerima rangsangan dan isyarat perubahan.

Kesebelas faktor diatas bisa positif dan bisa negatif tergantung pada kondisi masing-masing dan adalah hal yang sangat susah untuk mengukur moral kerja karyawan disebabkan karena moral kerja sifatnya abstrak. Disamping melihat indikator peningkatan kinerja, moral kerja dapat dilihat melalui perilaku nyata yang ditampilkan oleh karyawan.

Dalam hal ini Draffe & Kossen (1998) mengatakan bahwa moral kerja mengacu pada sikap-sikap karyawan baik terhadap organisasi-organisasi yang mempekerjakan mereka, maupun terhadap faktor-faktor pekerjaan yang khas, seperti supervisi, sesama karyawan, dan rangsangan-rangsangan keuangan. Ini

dapat dianggap berasal baik dari individu maupun kelompok yang merupakan bagian dimana karyawan berada.

Dari kesebelas faktor diatas dapat disimpulkan bahwa banyaknya faktor yang mempengaruhi moral kerja yang terjadi bisa negatif dan bisa positif tergantung pada kondisi masing-masing dan moral kerja juga dapat dilihat dari perilaku nyata yang ditampilkam oleh karyawan tersebut.

3. Aspek-Aspek Moral Kerja

Aspek-aspek moral kerja menurut Nitisemito (2000) sebagai berikut :

- a. Sikap terhadap pekerjaan yang meliputi perasaan senang terhadap pekerjaan yang sesuai penilaian terhadap pekerjaannya.
- b. Sikap terhadap pimpinan yang meliputi antara lain : perhatian atasan, hubungan dengan atasan, keterbukaan atasan.
- c. Sikap terhadap perusahaan yang meliputi lingkungan kerja suasana kerja di perusahaan, kebijakan perusahaan, kerja sama, hubungan dengan teman sekerja dan dorongan.

Kemudian aspek moral kerja menurut Robbins (2005) yaitu :

- a. Sikap diartikan sebagai organisasi pendapat, keyakinan seseorang tentang objek atau situasi yang relatif tetap yang disertai adanya perasaan tertentu dan memberikan dasar pada individu untuk membuat respon atau tingkah laku dalam cara tertentu.
- b. Semangat yaitu sesuatu keadaan yang berhubungan erat dengan kondisi mental seseorang. Jika seseorang mempunyai semangat tinggi maka

artinya orang tersebut berada dalam kondisi yang diinginkan oleh dirinya sendiri

- c. Kepercayaan diri. Seseorang mempunyai kepercayaan diri akan yakin terhadap kemampuan dirinya sendiri dan tidak suka meminta bantuan pada orang lain
- d. Motivasi yaitu suatu driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan dalam perbuatannya tersebut mempunyai tujuan tertentu. Berdasarkan para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa aspek moral kerja meliputi : kegairahan atau antusiasme, kualitas untuk bertahan, kekuatan untuk melawan frustrasi, semangat berkelompok, kepercayaan diri, motivasi dan sikap meliputi sikap terhadap pekerjaan, sikap terhadap perusahaan, pimpinan dan sikap terhadap teman sekerja.

Jadi berdasarkan aspek-aspek Moral Kerja diatas dapat disimpulkan bahwa Moral Kerja karyawan merupakan bagaimana sikap karyawan terhadap pekerjaannya, pimpinannya dan bagaimana sikap terhadap perusahaan tersebut dalam menjalankan satu tujuan.

C. Leader Member Exchange

1. Pengertian Leader Member Exchange (LMX)

LMX adalah teori yang memfokuskan pada interaksi antara pemimpin dan pengikutnya. Yukl (dalam Dionne, 2000) menyebutkan bahwa LMX menjelaskan bagaimana pemimpin dan bawahan mengembangkan hubungan yang saling mempengaruhi satu sama lain dan menegosiasikan peran bawahan di dalam suatu organisasi. LMX tidak hanya melihat sikap dan perilaku pemimpin dan pengikutnya tetapi menekankan pada kualitas hubungan yang terbentuk. Teori

LMX sebelumnya disebut vertical dyad linkage theory karena terfokus pada proses timbal balik yang terjadi dalam dyad (dua bagian yang berupa kesatuan yang berinteraksi) dan merujuk pada hubungan antara seorang pemimpin dan seorang bawahan saja (Yukl, 1998).

Riggio (2009) dalam konsep Leader-Member Exchange menyatakan apabila interaksi atasan bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahan sehingga bawahan akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat pada atasan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh perusahaan. Terlebih lagi dengan hubungan positif yang tercermin dalam interaksi yang berkualitas akan memberikan perasaan lebih dihargai oleh atasan sehingga membuat karyawan lebih menunjukkan perilaku extra-role mereka dalam perusahaan.

Jadi berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa Leader Member Exchange (LMX) bagaimana kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahannya dapat mengembangkan hubungan yang saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya agar mampu meningkatkan kinerja keduanya didalam suatu organisasi atau perusahaan.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Leader Member Exchange menurut Ashim Gupta (2009)

- a. Pelanggaran Kontrak, seperti seorang karyawan tergabung dalam organisasi dengan beberapa harapan timbal balik dan janji-janji terhadap pelayanannya, ini merupakan kontrak yang dirasakan dan kontrak tertulis tidak sebenarnya. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi telah tidak

hidup sesuai dengan harapan itu. Ketikan seorang karyawan tidak hidup sesuai dengan harapan organisasi itu pada saat perekrutan, juga menghasilkan LMX rendah.

- b. Rendahnya kemampuan dan kemauan, seperti model kepemimpinan situasional, ketika individu memiliki kemampuan dan kemauan rendah, pemimpin dipaksa untuk mengambil gaya direktif yang inheren adalah LMX rendah
- c. Kesamaan Kognitif, yaitu ketika pemimpin dan anggota memiliki pendekatan yang sama untuk pemecahan masalah, itu dapat disebut sebagai persamaan kognitif dan penelitian menunjukkan bahwa itu mengarah ke LMX tinggi.
- d. Komunikasi Organisasi, yaitu adanya unsur kepuasan pada karyawan ketika mereka benar dikomunikasikan tentang berbagai aspek organisasi, ini kepuasan komunikasi telah terbukti meningkatkan LMX tersebut.
- e. Komunikasi pribadi dan interpersonal dengan pemimpin dan rekan kerja memiliki hasil dalam LMX yang lebih tinggi. Ini memberikan rasa kewarganegaraan organisasi terhadap bawahan, bawahan ia adalah bagian integral dari organisasi.
- f. Kekuatan putusan dari pemimpin dalam hirarki organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap LMX tersebut. Ketika pemimpin memiliki pengaruh yang tinggi pada hirarki atas organisasi, bawahan merasa puas dan termotivasi. Pengaruh tersebut dapat dibagi sebagai kedua yaitu strategis yang berkaitan dengan pengambilan keputusan serta yang berhubungan dengan pekerjaan yaitu penilaian terhadap LMX.

- g. Keterbukaan informasi juga memiliki pengaruh positif terhadap LMX. Ketika transparans dalam organisasi, lebih percaya diri dan motivasi anggota baru melebihi harapan.
- h. Pertukaran sosial: Interaksi yang tidak bekerja terkait yang juga telah positif mempengaruhi LMX, mungkin membantu dalam membangun saling percaya dan kepercayaan dan motivasi.
- i. Tugas karakteristik: Ketika tugas yang tidak struktur atau tidak jelas, metode pekerjaan mereka tidak dikenal atau baru, maka itu juga berpengaruh terhadap LMX. Ketika tugas tidak jelas, sulit untuk mengevaluasi efisiensi dan hasil dari individu dan menyediakan kesempatan bagi individu untuk menunjukkan perluasan peran semu tanpa ada kontribusi yang signifikan.

Kemudian menurut Munisa (2016) mengatakan bahwa:

Tidak begitu banyak sumber yang mengatakan faktor-faktor yang membentuk *Leader Member Exchange (LMX)*. Beberapa ahli menyatakan bahwa faktor yang membentuk *Leader Member Exchange (LMX)* yaitu kesamaan demografis (Bauer & Green), persepsi akan kesamaan (Liden), kinerja (Bauer & Green), locus of control (Kinicki) dan perasaan suka (Wayne & Ferris). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Jeffry Wibowo & Eddy M. Sutanto (dalam Munisa, 2016).

Dari sembilan faktor diatas dapat disimpulkan bahwa banyaknya faktor yang mempengaruhi LMX yang terjadi dalam mengembangkan hubungan yang saling mempengaruhi satu dengan yang lain agar mampu meningkatkan kinerja didalam suatu organisasi atau perusahaan.

3. Ciri-ciri Leader Member Exchange

LMX berkualitas tinggi menurut Liden, Sparrowe, Wayne (1997), ditandai dengan:

1. Saling percaya
2. Keinginan
3. Rasa hormat
4. Pengaruh timbal balik antara anggota pemimpin dan tim.

LMX berkualitas rendah menurut Kambu, dkk (2012), ditandai dengan:

1. interaksi atasan bawahan cenderung bersifat formal, karena itu seorang akan menggunakan kekuasaan otoritas dalam mempengaruhi bawahannya.
2. Tingkat negosiasi peran yang rendah
3. Atasan jarang berbicara dengan bawahan tentang efektivitas tugas
4. Atasan jarang membantu bawahan tentang memberikan tugas yang berbeda

4. Dimensi Leader Member Exchange

Liden dan Maslyn (dalam Munisa, 2016) mengemukakan beberapa dimensi Leader Member Exchange yaitu :

a. Affection (Afeksi)

Yaitu saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan pada daya tarik interpersonal, tidak hanya dari nilai profesional pekerja (Liden dan Maslyn, 1998). Afeksi (affection) menurut Dionne (dalam Dinimartani, 2014), diwujudkan dalam keinginan untuk kejadian dari sebuah hubungan yang menghasilkan komponen penghargaan secara personal dan hasil yang diperoleh. Afeksi juga merupakan wujud penggambaran dari adanya kenyamanan dan perasaan senang atau bahagia atas hadirnya orang lain.

b. Dukungan dan Kepercayaan Anggota

Yaitu mengacu pada ekspresi dari dukungan yang umum diberikan untuk tercapainya tujuan dan sesuai dengan karakter personal dari anggota lain pada hubungan LMX. Menurut Dionne (dalam Dinimartani, 2014) ekspresi dari dukungan public atas tujuan dan karakter seseorang pada staf yang lain dalam lingkup LMX, yang melibatkan kepercayaan yang penuh pada seseorang secara konsisten dari situasi yang satu ke situasi yang lain.

c. Contribution (Kontribusi)

Yaitu persepsi jumlah, arah, dan kualitas aktivitas yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama dan menguntungkan (eksplisit atau implisit). Kontribusi menurut Dionne (dalam Dinimartani, 2014) merupakan kecenderungan pada setiap anggota (staf) untuk berpartisipasi atau terlibat mengambil tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas.

d. Professional Respect (PENGHORMATAN PROFESIONAL)

Yaitu persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau diluar organisasi, sehingga menjadi unggul di bidang kerjanya. Respect professional adalah adanya perasaan saling menghargai antara pimpinan dengan staf.

Dari penjelasan dimensi-dimensi dalam LMX diatas, dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi dalam LMX yaitu Affection (Afeksi), Dukungan Dan Kepercayaan Anggota, Contribution (Kontribusi), Professional Respect (PENGHORMATAN PROFESIONAL).

D. Hubungan Antara LMX (Leader Member Exchange) dengan Moral Kerja

Keith Davis (1989) mengemukakan bahwa berbicara mengenai moral kerja, kita selalu mengartikan moral sebagai sikap perorangan dan kelompok terhadap lingkungan kerjanya dan sikap untuk bekerja sebaik-baiknya dengan mengerahkan kemampuan yang dimiliki secara sukarela. Dalam hal ini lebih menekankan pada dorongan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya daripada sekedar kesenangan saja. Dan faktor yang mempengaruhi Moral Kerja menurut Sudarwan Danim (2004) yaitu, kesadaran akan tujuan organisasi, hubungan antar manusia dalam organisasi berjalan harmonis, kepemimpinan yang menyenangkan, tingkat organisasi, upah dan gaji, kesempatan untuk meningkat atau promosi, pembagian tugas dan tanggung jawab, kemampuan individu, perasaan diterima dalam kelompok, dinamika lingkungan, kepribadian. Dari beberapa faktor moral kerja yang disebutkan di atas Kepemimpinan yang menyenangkan termasuk kepada LMX yang dimana Kepemimpinan yang menyenangkan yaitu, kepemimpinan yang demokratis, jujur dan adil kepada karyawan yang akan membangkitkan moral kerja karyawan karena mereka merasakan adanya pengakuan dan penghargaan

Kemudian Riggio (2009) menjelaskan bahwa, dalam konsep *Leader-Member Exchange* apabila interaksi atasan bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahan sehingga bawahan akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat pada atasan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh perusahaan.

Terlebih lagi dengan hubungan positif yang tercermin dalam interaksi yang berkualitas akan memberikan perasaan lebih dihargai oleh atasan sehingga membuat karyawan lebih menunjukkan perilaku *extra-role* mereka dalam perusahaan.

Leader Member Exchange (LMX) yang efektif memerlukan moral kerja yang positif seperti dalam faktor Moral Kerja menurut Sudarwan Danim (2004) Kepemimpinan yang menyenangkan, dalam arti suasana batin yang menyenangkan hingga memiliki semangat yang tinggi dalam melakukan pekerjaan. Moral kerja yang tinggi merupakan dorongan bagi terciptanya usaha berpartisipasi secara maksimal dalam kegiatan organisasi / kelompok, guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kemudian penelitian ini diperkuat dengan adanya penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Ikrom (2018) meneliti tentang hubungan *Leader Member Exchange* (LMX) dengan Loyalitas Karyawan di PT. Cahaya Kawi Ultra Polyintraco Medan. Hipotesis yang diajukan ada hubungan positif antara *Leader Member Exchange* (LMX) dengan Loyalitas Karyawan pada karyawan PT. Cahaya Kawi Ultra Polyintraco Medan.

Kemudian adapun penelitian yang dilakukan oleh Jochan Hadiabsar (2011) meneliti tentang “Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan beban kerja Terhadap Moral Kerja”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari *leader-member exchange* dan beban kerja terhadap moral kerja. Pengumpulan data dilakukan pada perusahaan swasta yang bergerak

dibidang entertainment. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari LMX terhadap moral kerja, Terdapat pengaruh yang signifikan dari beban kerja terhadap moral kerja, terdapat kontribusi yang signifikan dari LMX dan beban kerja terhadap moral kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap Moral Kerja karyawan.

E. Kerangka Konseptual



F. Hipotesis

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diambil hipotesis :

Ada hubungan positif antara Leader Member Exchange (LMX) dengan moral kerja karyawan. Dengan asumsi semakin baik Leader Member Exchange (LMX) maka semakin tinggi moral kerja pada karyawan. Sebaliknya, semakin buruk Leader Member Exchange (LMX) maka semakin rendah moral kerja pada karyawan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Suatu unsur penting dalam suatu penelitian ilmiah adalah adanya suatu metode tertentu yang digunakan untuk memecahkan persoalan yang dihadapi hingga hasil yang diperoleh akan dapat dipertanggungjawabkan. Atas dasar hal ini, maka dalam bab ini akan diuraikan mengenai: (A) Identifikasi Variabel Penelitian, (B) Defenisi Operasional Penelitian, (C) populasi dan teknik Pengambilan Sampel, (D) metode Pengumpulan Data, (E) Validitas dan Reliabilitas alat ukur, serta (F) Metode Analisis Data.

A. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel menurut Sugiyono (2015) adalah suatu atribut atau sifat dari orang, obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan hubungan antar variable, maka dalam penelitian ini yang menjadi variabel peneliti adalah:

1. Variabel Terikat : Moral Kerja (Y)
2. Variabel Bebas : Leader Member Exchange (X)

B. Definisi Operasional

a. Leader Member Exchange (LMX)

Leader Member Exchange (LMX) yaitu bagaimana kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahannya dapat mengembangkan hubungan yang saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya agar mampu meningkatkan kinerja keduanya didalam suatu organisasi atau perusahaan.

b. Moral Kerja

Moral kerja adalah sikap-sikap karyawan terhadap suatu pekerjaan atau bagaimana sikap karyawan tersebut terhadap atasan yang mempekerjakan mereka maupun perusahaannya. Ini dapat dianggap berasal baik dari individu maupun kelompok yang merupakan bagian dimana karyawan berada.

C. Subjek Penelitian

1. Populasi

Suatu penelitian selalu berhadapan dengan masalah sumber data yang disebut populasi dan sampel penelitian. Sumber data dalam penelitian adalah subjek darimana data dapat diperoleh (Arikunto, 2010). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di PT. ASSA RENT yang berjumlah 80 orang.

2. Sample

Menurut Arikunto (2010), sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *Quota Sampling*. *Quota Sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan cara menetapkan jumlah tertentu sebagai target yang harus dipenuhi dalam pengambilan sampel dari populasi, kemudian dengan patokan jumlah tersebut peneliti mengambil sampel secara sembarang asal memenuhi persyaratan sebagai sampel dari populasi tersebut. Jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu 40 orang.

D. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengambilan data dalam penelitian ini adalah menggunakan skala psikologi yang berbentuk skala likert, yaitu sejumlah daftar pernyataan yang harus di jawab oleh subjek.

Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan skala yang berisi daftar yang telah disiapkan dan disusun sedemikian rupa sehingga subjek penelitian dapat mengisi dengan mudah (Azwar, 2013).

Penelitian ini menggunakan penskalaan model Likert yang dimana penskalaan ini merupakan model penskalaan pernyataan sikap yang menggunakan distribusi respon sebagai dasar penentuan nilai sikap (Azwar, 2013). Prosedur penskalaan dengan teknik Likert didasari oleh dua asumsi yaitu :

- a) Setiap pernyataan sikap yang disepakati sebagai pernyataan yang favourable (mendukung) atau yang unfavourable (tidak mendukung)
- b) Jawaban individu yang mempunyai sikap positif harus diberi bobot yang lebih tinggi daripada jawaban yang diberikan oleh objek yang mempunyai sikap negatif.

Adapun penyusunan skala ini didasarkan pada tabel kerangka konseptual pada variabel-variabel penelitian, yaitu variabel X atau bebas (Moral Kerja) dan variabel Y atau tergantung (LMX). Kemudian variabel-variabel ini dijabarkan dalam sejumlah indikator yang kemudian dibuat butir-butir pernyataan untuk tiap indikator. Skala penelitian ini sendiri merupakan modifikasi dari skala Likert dengan pilihan jawaban yaitu “Sangat Setuju”, “Setuju”, “Tidak Setuju” dan “Sangat Tidak Setuju”. Dengan pilihan jawaban tersebut diharapkan bagi responden dapat memberikan respon dari yang akan dipilih.

E. Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Menguji validitas berarti menguji sejauh mana ketepatan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian. Jika instrumen valid atau benar maka hasil pengukuran pun kemungkinan akan benar (Azuar, 2013).

b. Uji Reabilitas

Uji Reabilitas merupakan tingkat seberapa besar suatu pengukur mengukur dengan stabil dan konsisten. Dengan demikian, realibilitas mencakup dua hal utama, yaitu koefisien stabilitas ukuran dan konsistensi internal (Sekaran, 2003).

F. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan suatu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk dibaca. Dengan menggunakan metode kuantitatif, diharapkan akan didapatkan hasil pengukuran yang akurat tentang respon yang diberikan responden, sehingga data yang berbentuk angka dapat diolah dengan metode statistik. Analisis data menggunakan program komputer SPSS 21.0. Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah korelasi *Pearson Product Moment*. Korelasi *pearson product moment* merupakan alat uji statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis statistik (uji hubungan) dua variabel bila datanya berskala interval atau rasio.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berpedoman pada hasil-hasil dan pembahasan yang telah dibuat, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara Leader Member Exchange dengan Moral Kerja. Hasil ini dibuktikan dengan koefisien korelasi $r_{xy} = 0,484$; Sig < 0,000. Artinya, semakin tinggi hubungan Leader Member Exchange, maka semakin tinggi moral kerja pada karyawan. Sebaliknya, semakin rendah Leader Member Exchange, maka semakin rendah moral kerja pada karyawan. Berdasarkan hasil ini, maka hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini, dinyatakan diterima.
2. Moral kerja yang dimiliki karyawan, memberikan pengaruh sebesar 23,5% Hal ini terlihat dari koefisien determinan (r^2) = 0,235 Berdasarkan hasil ini, maka diketahui bahwa masih terdapat 76,5% pengaruh dari faktor-faktor lain terhadap moral kerja pada pegawai, dimana faktor-faktor penelitian tersebut dalam penelitian ini tidak diungkap.
3. Leader Member Exchange tergolong tinggi. Hal ini diperoleh dari Leader Member Exchange dimana mean hipotetik lebih kecil dari mean empirik (mean hipotetik < mean empirik, $107,5 < 142,13$ dengan SD = 14,531) menunjukkan atasan memiliki hubungan Leader Member Exchange yang tinggi. Kemudian para karyawan memiliki moral kerja

kerja yang tinggi juga dengan mean hipotetik lebih kecil daripada mean empirik (mean hipotetik > mean empirik, $95 > 121,20$ dengan $SD = 9,785$).

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dibuat, maka hal-hal yang dapat disarankan adalah sebagai berikut:

1. Subjek penelitian

Diharapkan pada karyawan dapat mempertahankan sikap moral yang baik terhadap suatu pekerjaan atau pimpinan maupun sesama rekan kerja agar dapat mencapai suatu target perusahaan.

2. Instansi

Diharapkan pada instansi dapat memberikan kebijakan-kebijakan kepada karyawannya yang bekerja di perusahaan tersebut sehingga dapat membangun moral kerja pada karyawan yang lebih baik.

3. Peneliti selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti hubungan antara Leader Member Exchange dengan Moral Kerja karyawan diharapkan dapat menggali lagi informasi yang lebih banyak, sehingga dapat mengungkapkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi moral kerja.

Daftar Pustaka

- Alwi, H. 2002. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, Saifuddin. 2003. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Dinimartani, D.A. (2014). *Pengaruh Pelatihan "Courageous Followership" Untuk Meningkatkan Kualitas Leader Member Exchange Pegawai di BP2KB Provinsi Jawa Timur*. Jurnal Psikologi Universitas Surabaya. Vol 3, No 1, 2014.
- Dionne, L., (2000), "Leader Member Exchange (LMX) Level of Negotiating Latitude and job Satisfaction"
- Djarmika, E.T. (2005). "Pengaruh Variabel Hubungan Atasan-Bawahan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional". *Jurnal Eksekutif*, Volume 2, Nomor 2, Agustus 2005.
- Drafke & Kossen (1998). *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*. Jakarta: Rosda
- Graen, G. B. dan Uhl Bien, M. 1995. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi- Domain Perspective. *Leadership Quarterly*. Vol 6. No 2 (219-247)
- Harris, O Jeff, Jr. 1984. *Managing People At Work*. Caanada: Joohn Willey & Sans, Inc
- Hasibuan, Malayu S.P.2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Refisi. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Ikrom. M. 2018. *Hubungan Leader Member Exchange dengan Loyalitas Karyawan Di PT. Cahaya Kawi Ultra Polyintraci Medan*. Skripsi Psikologi Universitas Medan Area.
- Judith, R. Gordon (1991). *A Dignostic Approach to Organization*. 3rd edition. USA: Allyn & Bacon
- Kambu Arius, Eka Afnan Troena, Surachman, Margono Setiawan. 2012. "Pengaruh Leader Member Exchange, Persepsi dukungan ORGANISASIONAL, Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior, Terhadap

Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua”. *Jurnal Ekonomi*. Vol. 10, No. 3.

- Keith Davis (1989) *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*. Jakarta: Rosda
- Leonard, K. (2002, August). Leader member exchange theory. Retrived Juni 16, 2011, from http://changingminds.org/explantions/theories/leader_member_exchange.html
- Liden, R.C.& Maslyn, J.M. (1998). *Multidimensionality of leader-member exchange: An emperical assessment through scale development*. *Journal of Management*, 4,43-72.
- Liden, Sparrowe, Wayre 1997. “Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi. *Journal of Management*. Vol. 5, No 2
- Morrow, P. C., et al (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*; 20, 8.
- Munisa. (2016). *Hubungan Persepsi Iklim Organisasi dan Interaksi Atasan Bawahan (Leader Member Exchange) dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Pegawai Perguruan Panca Budi Medan*. Tesis. Studi Magister Psikologi Program Pascasarjana Universitas Medan Area, Medan.
- Nitisemito, S. A. 2000. *Manajemen Personalita*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nusantara. B. 2015. *Pengaruh Leader Member Exchange Dan Budaya Perusahaan Terhadap Loyalitas Karyawan*.
- Organ, D. W. (1998). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, Vol. 14: 547-557.
- Putra, A. 2016. *Pengaruh Leader Member Exchange, Locus Of Control terhadap kepuasan kinerja dan komitmen organisasional sebagai variable mediating*. Skripsi Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Prastyo. T. 2016. *Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Employee Voice Behavior dengan Employee Engagement sebagai variable mediator*. Skripsi Psikologi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

- Riggio, R. E. (2009). *Introduction to industrial/organizational psychology*. (5th Edition). New jersey: Pearson Education
- Robbins & Coulter. 2007. *Manajemen*. Jakarta: PT. Penerbit Erlangga.
- Sartika. D. 2007. *Peran Moral Kerja Dalam Meningkatkan Produktifitas Karyawan*. Skripsi Ekonomi Universitas Padjajaran Bandung.
- Schultz, D., Schultz, S E. 2006. *Psychology & Work Today Ninth Edition*. New Jersey : Pearson Education. Inc
- Sekaran, Uma, 2003. *Research Method for Business : A Skill Building Approach*. Four Edition. New York. John Wiley & Sons Inc.
- Siswanto, J. 2001. *Manajemen Tenaga Kerja: Rancangan Dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru
- Subri, M. 2002. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Sudarwan, Danim. 2004. *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta PT: Rineka Cipta
- Sudarwan, Danim. 2010. *Pengantar Kependidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Cara Mudah Menyusun: Tesis, Dan Disertasi*. Bandung: Alfabeta
- Wibowo, N.C dan Eddy M.S. 2013. *Pengaruh Kualitas Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Produktifitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Pada PT. Nutrifood Surabaya*. Agora Vol. 1. Nomor 1.
- Wicaksono. B. 2012. *Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Moral Kerja Karyawan*, Jurnal Psikologi.
- Yukl. 1998. *Kepemimpinan Manajemen*. Jakarta: Prensindo.

SURAT KETERANGAN
3248/ADM/ASSA-MDN/VIII/2019

Saya Yang Bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Nelly
Jabatan : ADH

Dengan ini menerangkan bahwa

Nama : Cut Qory Atussahla
Nim : 158600215
Institusi : Psikologi UMA Medan
Judul : "Hubungan Leader Member Exchange dengan Moral Kerja Karyawan di PT. Adi Sarana Armada,Tbk"

Benar telah selesai melaksanakan penelitian dan telah mengikuti prosedur dan ketentuan yang berlaku di PT. Adi Sarana Armada,Tbk .

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan
seperlunya

Medan, 15 Agustus 2019

PT. Adi Sarana Armada Tbk.

NELLY

ADH