

# PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX), MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DEPARTEMEN PENJUALAN CV. PRATAMA JAYA DI MADIUN.

Jeffry Wibowo dan Eddy M. Sutanto  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
E-mail: Jeffry\_09076@yahoo.com ; esutanto@peter.petra.ac.id

**Abstrak**—Penelitian ini dilakukan untuk menguji Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX), Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan departemen penjualan CV. Pratama Jaya di Madiun. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 50 orang karyawan Departemen Penjualan CV. Pratama Jaya. Sampel penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh, maka ditetapkan sampel penelitian sebanyak 50 orang karyawan yang meliputi seluruh karyawan departemen penjualan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, data untuk penelitian ini diperoleh melalui angket penelitian yang telah diisi oleh responden yang sudah ditentukan. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis regresi linier berganda.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* (LMX), motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan departemen penjualan CV. Pratama Jaya baik secara parsial maupun simultan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka untuk meningkatkan loyalitas karyawan departemen penjualan CV. Pratama Jaya, *sales manager* dapat membangun hubungan serta komunikasi yang baik dengan karyawan sehingga dari komunikasi yang baik tersebut karyawan merasa mendapatkan perhatian dari pemimpinnya.

**Kata Kunci:** *Leader Member Exchange*, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan.

## I. PENDAHULUAN

### Permasalahan Penelitian

Pada era globalisasi seperti jaman sekarang ini, perkembangan dunia usaha dan kerja semakin saling bersaing. Perusahaan dituntut untuk terus melakukan perubahan baik secara eksternal maupun internal agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Secara internal perusahaan melakukan pengembangan dan penataan pada sumber daya manusia didalam perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia merupakan hal penting dalam mendukung jalannya sebuah kinerja perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dengan yang namanya sikap dari seorang pemimpin dalam manage karyawan. Peran pemimpin dalam sebuah organisasi tidak hanya memerintah bawahannya begitu saja tetapi diperlukan hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada. Hubungan atasan dan bawahan (LMX) yang kurang baik dapat menyebabkan loyalitas karyawan rendah. Pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Bila seorang karyawan termotivasi maka karyawan tersebut akan sekuat tenaga bekerja keras melakukan pekerjaannya dengan baik untuk keberhasilan perusahaan. Kepuasan kerja dan motivasi kerja sangat berkaitan langsung dengan loyalitas karyawan. Kepuasan kerja dan motivasi kerja yang dirasakan oleh

karyawan dapat menurunkan loyalitas ataupun meningkatkan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan yang diperoleh akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja sehingga akan berdampak pada meningkatnya keberhasilan perusahaan. Karyawan yang bekerja dengan senang hati dan tanpa adanya paksaan akan memberikan hasil yang baik dan akan menumbuhkan loyalitas yang tinggi kepada perusahaan dengan karyawan tersebut terbebaskan memberikan yang terbaik bagi perusahaan dan kesetiiaannya terhadap perusahaan (Mahesa, 2010).

CV. Pratama Jaya adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri makanan dan minuman kemasan sebagai distributor yang menampung berbagai jenis produk makanan dan minuman yang berlokasi di Madiun. Dalam perusahaan ini, yang menjadi ujung tombak kesuksesan perusahaan adalah karyawan departemen penjualan, yaitu salesman. Menurut *General Manager* dan *Sales Manager* CV. Pratama Jaya, perusahaan ini memiliki masalah dalam pengelolaan sumber daya manusianya. *Leader Member Exchange* (LMX) dalam CV. Pratama Jaya tidak begitu baik sehingga karyawan merasa tidak nyaman dalam lingkungan kerjanya dan tidak memiliki loyalitas yang tinggi. Di sisi lain, CV. Pratama Jaya juga menghadapi masalah dalam pemberian motivasi kerja kepada karyawan untuk mencapai keberhasilan perusahaan berupa target penjualan. Rendahnya motivasi yang dimiliki karyawan ini menyebabkan tujuan dari perusahaan tidak tercapai. Pada CV. Pratama Jaya ini, karyawan departemen penjualan juga merasa tidak puas dengan hasil kerjanya, sehingga karyawan departemen penjualannya tidak memiliki loyalitas yang tinggi dan tidak merasa menjadi bagian dari perusahaan.

### Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX), motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan CV. Pratama Jaya.

### *Leader Member Exchange* (LMX)

Dasar pemikiran teori *Leader Member Exchange* (LMX) bahwa dalam sebuah organisasi, pemimpin mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahannya (Robbins, 2007, p. 368). Sementara itu, menurut Robbins (2007) mengatakan akibat dari tekanan waktu, pemimpin menetapkan bahwa adanya hubungan khusus dengan suatu grup yang terdiri dari beberapa pengikutnya (p. 368). Grup ini dibagi menjadi dua, yaitu *in-group* dan *out-group*. Pada *in-group*, bawahan lebih dipercaya, mendapatkan perhatian dalam porsi yang lebih besar dari atasan, dan mendapatkan hak-hak khusus (Robbins, 2007, p. 368). Bawahan dalam kelompok *out-group* hanya mendapat sedikit waktu yang diberikan oleh *leader*, sedikit kontrol yang diberikan oleh *leader*, dan hubungan *leader* dengan *out-group*

berdasarkan hubungan wewenang yang formal (Robbins, 2007, p. 368). Menurut Graen & Uhl-Bien (1995) terdapat tiga domain menjadi dasar dalam membangun hubungan pada LMX yaitu *respect*, *trust* dan *obligation*. Hubungan antara atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain, tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik dengan yang lain, dan tidak memperkirakan bahwa pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja.

#### Motivasi Kerja

Menurut Robbins (2007), motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Sementara menurut George and Jones (2005), motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*) (p. 175). Oleh karena itu, motivasi kerja dapat diartikan sebagai semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut George and Jones (2005) bahwa unsur motivasi kerja terbagi menjadi tiga bagian yaitu arah perilaku, tingkat usaha dan tingkat kegigihan. Dalam bekerja arah perilaku (*direction of behavior*) mengacu pada perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja dari banyak pilihan perilaku yang dapat mereka jalankan, baik tepat maupun tidak. Tingkat usaha berbicara mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang dipilih. Dalam bekerja, seorang karyawan tidak cukup jika hanya memilih arah perilaku yang fungsional bagi pencapaian tujuan perusahaan. Namun juga harus memiliki usaha untuk bekerja keras dalam menjalankan perilaku yang dipilih. Dan untuk tingkat kegigihan mengacu pada motivasi kerja karyawan ketika dihadapkan pada suatu masalah, rintangan atau halangan dalam bekerja, seberapa keras seorang karyawan tersebut terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang dipilih.

#### Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak/hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut (p. 110). Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, hubungan antar teman kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja. Menurut Luthans (2005) ada lima dimensi untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dengan menggunakan *Job Descriptive Indeks* (JDI). Kelima dimensi tersebut adalah kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap kesempatan promosi pekerjaan, kepuasan terhadap supervisor dan kepuasan terhadap rekan kerja.

#### Loyalitas Karyawan

Menurut Robbins (2005) pengertian loyalitas yang berkaitan dengan tingkat kepercayaan adalah suatu keinginan untuk melindungi dan menyelamatkan wajah bagi orang lain. Bila seseorang memiliki loyalitas dan kepercayaan terhadap suatu hal, maka orang tersebut bersedia berkorban dan setia terhadap hal yang dipercayainya tersebut. Sementara

menurut Flippo (2003), loyalitas merupakan tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Karyawan yang loyal berarti karyawan yang bersedia dengan segala kemampuan, keterampilan, dan waktu untuk ikut serta dalam segala aktivitas dalam perusahaan.

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan dengan metode kuantitatif, yaitu pendekatan ilmiah terhadap pengambilan keputusan manajerial dan ekonomi (Kuncoro, 2007, p. 1). Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory Research*) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel independen yaitu *Leader Member Exchange* (LMX), motivasi kerja dan kepuasan kerja dengan variabel dependen yaitu loyalitas karyawan. Sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder.

### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan departemen penjualan CV. Pratama Jaya. Berdasarkan data perusahaan jumlah karyawan departemen penjualan sebanyak 50 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling* jenuh atau sensus. Oleh karena itu, jumlah sampel sama dengan jumlah populasi, sebanyak 50 orang.

### Teknik Pengumpulan Data

Pengukuran variabel LMX mengadaptasi instrumen LMX-7 dari Graen & Uhl-Bien (1995). Pengukuran motivasi kerja mengadaptasi berdasarkan pengertian menurut George and Jones (2005). Pengukuran kepuasan kerja mengadaptasi dari Luthans (2005). Dan loyalitas karyawan mengadaptasi dari pengertian menurut Flippo (2003) dan Robbins (2005).

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini melalui angket penelitian. Metode ini dilakukan dengan membagikan angket penelitian kepada sampel yang telah ditetapkan. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan departemen penjualan CV. Pratama Jaya.

Model angket penelitian yang digunakan adalah skala *likert*. Skala likert yang digunakan adalah 5 skala dengan kategori, yaitu:

Sangat Tidak Setuju	(STS)	: Skor 1
Tidak Setuju	(TS)	: Skor 2
Netral	(N)	: Skor 3
Setuju	(S)	: Skor 4
Sangat Setuju	(SS)	: Skor 5

Dalam menentukan rentang skala interval kelas, dapat diperoleh dari rumus:

$$RS = \frac{m - n}{b} \quad (1)$$

Keterangan :

RS = Rentang skala pada interval kelas

m = Skor tertinggi pada skala likert yaitu lima

n = Skor terendah pada skala likert yaitu satu

b = Jumlah kelas

### Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini dilakukan analisis data dengan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis statistik deskriptif, dan analisis regresi linier berganda yang menggunakan program SPSS. Uji Validitas melalui program SPSS ini digunakan untuk mengukur kesahihan suatu angket penelitian. Suatu angket penelitian dikatakan sah apabila

pertanyaan atau pernyataan pada angket penelitian mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh angket penelitian tersebut. Pengujian ini menggunakan rumus korelasi dengan angka kasar yang ditemukan oleh Pearson (Sugiyono, 2010). Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu angket penelitian yang merupakan indikator dari variabel. Suatu angket penelitian dikatakan terandal apabila jawaban seorang sampel terhadap pertanyaan bersifat konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Sugiyono, 2010).

Uji asumsi klasik yang dilakukan dalam penelitian ini terdiri dari tiga pengujian, yaitu Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, dan Uji Heteroskedastisitas. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji Multikolinieritas berarti adanya hubungan linier yang sempurna atau pasti, di antara beberapa atau semua variabel yang menjelaskan dari model regresi. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain.

Analisis deskriptif menggunakan alat ukur *mean*, yang digunakan untuk mengetahui bobot rata-rata jawaban dari responden terhadap masing-masing pertanyaan pada tiap total variabel maupun pada tiap dimensi dan indikator dari variabel tersebut. Untuk mengkategorikan rata-rata jawaban responden digunakan interval kelas. Variabel LMX dibagi menjadi 2 kategori, yaitu:

Rendah (*out-group*): nilai *mean* dengan interval 1,0 – 3,0

Tinggi (*in-group*) : nilai *mean* dengan interval 3,1 – 5,0

Variabel motivasi kerja, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan dibagi menjadi 3 kategori, yaitu:

Rendah: untuk nilai *mean* dengan interval 1,0 – 2,333

Sedang: untuk nilai *mean* dengan interval 2,334 – 3,667

Tinggi: untuk nilai *mean* dengan interval 3,668 – 5,0

Analisa dalam penelitian ini menggunakan analisa regresi linier berganda. Analisa regresi linier berganda adalah analisa yang digunakan untuk melihat secara langsung pengaruh beberapa variabel bebas terhadap variabel terikat (Kuncoro, 2007). Model analisis ini digunakan dalam penelitian untuk mengetahui adanya hubungan antara variabel independen atau bebas (LMX, motivasi kerja dan kepuasan kerja) terhadap variabel dependen atau terikat (loyalitas karyawan).

Untuk mengetahui seberapa besar variabel independen mempengaruhi variabel dependen maka perlu untuk diketahui nilai  $R^2$  (koefisien determinasi). Menurut Priyatno (2010) analisis determinasi digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen ( $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ ) secara serentak terhadap variabel dependen (Y). Untuk mengukur seberapa kuat hubungan variabel bebas yaitu LMX ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ) dan variabel kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap loyalitas karyawan (Y) dapat dilakukan dengan menghitung besarnya koefisien korelasi (R) dengan melihat melihat interval koefisiennya pada tingkat hubungan (Sugiyono (2010):

Sangat Rendah : 0,00-0,199

Rendah : 0,20-0,399

Sedang : 0,40-0,599

Kuat : 0,60-0,799

Sangat Kuat : 0,80-1,00

Prosedur yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah prosedur uji t dan uji F. Uji t pada dasarnya menunjukkan

seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variabel-variabel terikat (Kuncoro, 2007, p.81). Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Kuncoro, 2007, p. 82).

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Hasil Analisis Data

Uji Validitas digunakan untuk mengukur kesahihan suatu angket penelitian. Pengujian validitas pada penelitian ini dilakukan dengan cara melihat nilai hasil pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* dari program SPSS.

Hasil uji validitas indikator dari variabel LMX ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ), kepuasan kerja ( $X_3$ ) dan loyalitas karyawan (Y) akan dilihat berdasarkan hasil *Corrected Item Total Correlation*, dengan ketentuan apabila nilai *Corrected Item Total Correlation* adalah lebih besar bila dibandingkan dengan  $r_{tabel}$  dengan menggunakan program SPSS. Hasil uji validitas dari LMX ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ), kepuasan kerja ( $X_3$ ) dan loyalitas karyawan (Y) terlihat dalam tabel 1:

Tabel 1.

Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
LMX ( $X_1$ )	$X_{1.1}$	0,600	0,279	Valid
	$X_{1.2}$	0,482	0,279	Valid
	$X_{1.3}$	0,514	0,279	Valid
	$X_{1.4}$	0,572	0,279	Valid
	$X_{1.5}$	0,630	0,279	Valid
	$X_{1.6}$	0,325	0,279	Valid
	$X_{1.7}$	0,622	0,279	Valid
	$X_{1.8}$	0,375	0,279	Valid
Motivasi Kerja ( $X_2$ )	$X_{2.1}$	0,458	0,279	Valid
	$X_{2.2}$	0,336	0,279	Valid
	$X_{2.3}$	0,455	0,279	Valid
	$X_{2.4}$	0,457	0,279	Valid
	$X_{2.5}$	0,702	0,279	Valid
	$X_{2.6}$	0,328	0,279	Valid
	$X_{2.7}$	0,526	0,279	Valid
	$X_{2.8}$	0,541	0,279	Valid
	$X_{2.9}$	0,417	0,279	Valid
	$X_{2.10}$	0,680	0,279	Valid
	$X_{2.11}$	0,325	0,279	Valid
Kepuasan Kerja ( $X_3$ )	$X_{3.1}$	0,659	0,279	Valid
	$X_{3.2}$	0,688	0,279	Valid
	$X_{3.3}$	0,613	0,279	Valid
	$X_{3.4}$	0,320	0,279	Valid
	$X_{3.5}$	0,457	0,279	Valid
Loyalitas Karyawan (Y)	$Y_{1.1}$	0,660	0,279	Valid
	$Y_{1.2}$	0,669	0,279	Valid
	$Y_{1.3}$	0,607	0,279	Valid
	$Y_{1.4}$	0,610	0,279	Valid
	$Y_{1.5}$	0,612	0,279	Valid
	$Y_{1.6}$	0,565	0,279	Valid
	$Y_{1.7}$	0,451	0,279	Valid
	$Y_{1.8}$	0,353	0,279	Valid
	$Y_{1.9}$	0,455	0,279	Valid
	$Y_{1.10}$	0,672	0,279	Valid

Sumber: Data Primer diolah penulis

Berdasarkan Tabel 1. di atas menunjukkan bahwa hasil uji validitas dari seluruh variabel memiliki nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  0,279, sehingga dinyatakan seluruh variabel penelitian adalah *valid*. Hasil uji reliabilitas terlihat dalam tabel 2. di bawah ini:

Tabel 2.  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
LMX ( $X_1$ )	0,793	0,6	Reliabel
Motivasi Kerja ( $X_2$ )	0,811	0,6	Reliabel
Kepuasan Kerja ( $X_3$ )	0,742	0,6	Reliabel
Loyalitas Karyawan (Y)	0,857	0,6	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah penulis

Berdasarkan Tabel 2. di atas menunjukkan bahwa hasil uji reliabel dari seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari nilai kritis 0,6, sehingga dinyatakan seluruh variabel penelitian adalah *reliabel*. Tabel 3. merupakan hasil uji normalitas. Untuk melihat sebuah data memiliki distribusi normal atau tidak dilakukan dengan uji *kolmogorov-smirnov*. Jika nilai signifikansi uji *kolmogorov-smirnov* > 0,05, maka residual model regresi berdistribusi normal.

Tabel 3.  
Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov

	Unstandardized Residual
Kolmogorov-SmirnovZ	1,092
Nilai Signifikansi	0,184

Sumber: Data Primer diolah penulis

Berdasarkan Tabel 3. di atas menunjukkan bahwa besar nilai signifikan dari uji *kolmogorov-smirnov* adalah 0,184 > 0,05, sehingga dinyatakan residual model regresi berdistribusi normal. Uji multikolinieritas menunjukkan terjadinya korelasi yang kuat antara variabel bebas dalam model regresi. Uji multikolinieritas, pendeteksian ada tidaknya multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan VIF. Jika nilai *tolerance* > 0,1 dan VIF < 10, maka dalam model regresi tidak ada multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas akan terlihat pada tabel 4. Sebagai berikut:

Tabel 4.  
Hasil Uji multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF
LMX	0,481	2,078
Motivasi Kerja	0,742	1,348
Kepuasan Kerja	0,448	2,231

Sumber: Data Primer diolah penulis

Berdasarkan Tabel 4. di atas bahwa nilai *tolerance* variabel independen semuanya menunjukkan > 0,1 dan nilai VIF < 10, sehingga dapat disimpulkan model regresi bebas dari multikolinieritas. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara variabel LMX, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Pada analisis statistik deskriptif akan dijelaskan mengenai profil responden dan jawaban responden pada masing-masing variabel penelitian. Profil responden terlihat dalam tabel 5:

Tabel 5.  
Profil Responden

Profil Responden		Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	36	72%
	Perempuan	14	28%
	Total	50	100%
Usia	19-23 Tahun	12	24%
	24-30 Tahun	6	12%
	31-37 Tahun	21	42%
	31-44 Tahun	10	20%
	> 44 Tahun	1	2%
Total	50	100%	
Status Perkawinan	Belum Menikah	6	12%
	Menikah	44	88%
	Total	50	100%
Pendidikan Terakhir	SMA	42	84%
	Diploma	3	6%
	Sarjana (S1)	5	10%
	Total	50	100%
Lama Bekerja	1-< 3 Tahun	7	14%
	3-5 Tahun	31	62%
	> 5 Tahun	12	24%
	Total	50	100%

Sumber: Data Internal, diolah

Berdasarkan Tabel 5. di atas, dapat diketahui bahwa dari 50 orang karyawan yang menjadi responden penelitian ini, dilihat dari jenis kelaminnya, mayoritas responden adalah laki-laki, dengan jumlah karyawan sebanyak 36 orang (72%). Hal ini dikarenakan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan departemen penjualan adalah sebagai *salesman* yang mana *salesman* bekerja di lapangan untuk berkeliling dari satu *outlet* ke *outlet* lainnya dan membutuhkan tenaga untuk mengemudikan mobil. Segi usia antara 31-37 tahun adalah sebanyak 21 orang (42%), hal ini dikarenakan karyawan yang berumur antara 31-37 tahun merupakan karyawan yang mempunyai pengalaman yang lebih banyak dan hanya mengandalkan pekerjaan *salesman*. Status yang paling dominan adalah status sudah menikah yaitu sebanyak 44 orang (88%). Hal ini menunjukkan bahwa adanya kesesuaian dengan segi usia karyawan yang mana usia karyawan departemen penjualan CV. Pratama Jaya lebih banyak pada usia 31-37 tahun sehingga banyak pula karyawan yang sudah menikah. Dilihat dari pendidikan terakhirnya, mayoritas pendidikan terakhir responden adalah SMA, dengan jumlah karyawan sebanyak 42 orang (84%), hal ini menunjukkan pendidikan yang karyawan terima pada saat mudanya terbatas oleh faktor finansial orang tua. Dilihat dari lama karyawan bekerja di CV. Pratama Jaya, maka mayoritas responden dalam penelitian ini adalah para karyawan yang bekerja di CV. Pratama Jaya selama 3-5 tahun, karena karyawan merasa nyaman dengan pekerjaan yang diterima.

Hasil analisis deskriptif jawaban responden menggunakan alat ukur *mean*. Analisis deskriptif variabel penelitian dari jawaban responden bertujuan untuk menggambarkan jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam angket penelitian dari masing-masing variabel. Hasil analisis deskriptif jawaban responden pada variabel LMX terlihat pada tabel berikut:

Tabel 6.  
Tanggapan Responden Mengenai Variabel LMX (X<sub>1</sub>)

Var.	Pernyataan	Mean	Keterangan
X <sub>1.1</sub>	Saya merasa pemimpin menghargai dan mengakui potensi saya.	4,10	Tinggi
X <sub>1.2</sub>	Saya merasa pemimpin mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan saya.	3,90	Tinggi
X <sub>1.3</sub>	Saya memiliki rasa hormat kepada pemimpin saya.	3,70	Tinggi
<b>Respect = (X<sub>1.1</sub>+ X<sub>1.2</sub>+ X<sub>1.3</sub>)/3</b>		<b>3,90</b>	<b>Tinggi</b>
X <sub>1.4</sub>	Saya berpihak kepada pemimpin saya.	4,18	Tinggi
X <sub>1.5</sub>	Saya memiliki keyakinan terhadap pemimpin saya, sehingga saya akan membela dan mempertahankan keputusan pemimpin sekalipun dia tidak hadir.	4,30	Tinggi
<b>Trust = (X<sub>1.4</sub>+ X<sub>1.5</sub>)/2</b>		<b>4,24</b>	<b>Tinggi</b>
X <sub>1.6</sub>	Saya merasa pemimpin bersedia menolong saya dalam menyelesaikan masalah pekerjaan, terlepas dari tugas formalnya sebagai pemimpin.	4,40	Tinggi
X <sub>1.7</sub>	Saya merasa hubungan kerja antara pemimpin dengan saya berjalan efektif.	4,36	Tinggi
X <sub>1.8</sub>	Saya merasa pemimpin bersedia untuk menjamin saya yang berada dalam masalah, dengan apa yang ia miliki terlepas dari kewenangan formalnya sebagai seorang atasan.	4,36	Tinggi
<b>Obligation = (X<sub>1.6</sub>+ X<sub>1.7</sub>+ X<sub>1.8</sub>)/ 3</b>		<b>4,31</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Rata-rata Variabel LMX (X<sub>1</sub>)</b>		<b>4,15</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer diolah penulis

Berdasarkan Tabel 6. menunjukkan hasil analisis statistik deskriptif perhitungan total LMX didapatkan berdasarkan rata-rata 3 dimensi LMX, yaitu: dimensi *respect*, *trust* dan *obligation* sebesar 4,15. Berdasarkan kategori LMX, nilai rata-rata sebesar 4,15 termasuk dalam kategori LMX tinggi. LMX yang tinggi ini menggambarkan hubungan atasan dan bawahan departemen penjualan di CV. Pratama Jaya termasuk dalam *in group*.

Hasil analisis deskriptif jawaban responden pada variabel motivasi kerja terlihat pada tabel berikut:

Tabel 7.

Tanggapan Responden Mengenai Variabel Motivasi Kerja(X<sub>2</sub>)

Var.	Pernyataan	Mean	Keterangan
X <sub>2.1</sub>	Saya mempunyai hubungan relasi yang baik dengan rekan kerja.	3,94	Tinggi

X <sub>2.2</sub>	Saya taat terhadap peraturan kerja dalam perusahaan.	4,08	Tinggi
X <sub>2.3</sub>	Tingkat kehadiran saya dalam bekerja tinggi.	3,92	Tinggi
<b>Direction of behavior = (X<sub>2.1</sub>+ X<sub>2.2</sub>+ X<sub>2.3</sub>)/3</b>		<b>3,98</b>	<b>Tinggi</b>
X <sub>2.4</sub>	Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standard organisasi.	4,22	Tinggi
X <sub>2.5</sub>	Saya selalu berusaha untuk tidak melakukan kesalahan dalam bekerja.	4,04	Tinggi
X <sub>2.6</sub>	Saya selalu serius dan berkonsentrasi dalam bekerja.	3,92	Tinggi
X <sub>2.7</sub>	Saya bekerja dengan terampil.	3,96	Tinggi
<b>Level of effort = (X<sub>2.4</sub>+ X<sub>2.5</sub>+ X<sub>2.6</sub>+X<sub>2.7</sub>)/4</b>		<b>4,02</b>	<b>Tinggi</b>
X <sub>2.8</sub>	Saya memiliki inisiatif untuk memperbaiki hasil kerja yang kurang baik.	3,88	Tinggi
X <sub>2.9</sub>	Saya selalu bekerja dengan baik dan teliti, baik pada awal bekerja maupun jam kerja telah usai.	4,24	Tinggi
X <sub>2.10</sub>	Jika memperoleh teguran dari pemimpin, saya tidak mudah menyerah, tapi semakin termotivasi.	4,04	Tinggi
X <sub>2.11</sub>	Saya tetap masuk kerja, meskipun cuaca buruk.	4,02	Tinggi
<b>Level of persistence = (X<sub>2.8</sub>+X<sub>2.9</sub>+ X<sub>2.10</sub>+X<sub>2.11</sub>)/4</b>		<b>4,04</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Rata-rata Variabel Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>)</b>		<b>4,01</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer diolah penulis

Berdasarkan Tabel 7. menunjukkan analisis statistik deskriptif perhitungan total motivasi kerja didapatkan berdasarkan rata-rata 3 dimensi motivasi kerja, yaitu: dimensi arah perilaku (*direction of behavior*), tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan (*level of persistence*) sebesar 4,01. Berdasarkan kategori motivasi kerja nilai rata-rata 4,01 termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan karyawan departemen penjualan CV. Pratama Jaya memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hasil analisis deskriptif jawaban responden pada variabel kepuasan kerja terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 8.

Tanggapan Responden Mengenai Variabel Motivasi Kerja(X<sub>3</sub>)

Var.	Pernyataan	Mean	Keterangan
X <sub>3.1</sub>	Saya puas terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepada saya saat ini	4,20	Tinggi
X <sub>3.2</sub>	Saya puas terhadap gaji yang saya terima dari perusahaan.	3,82	Tinggi

Tabel 8.  
Tanggapan Responden Mengenai Variabel Motivasi Kerja( $X_3$ )  
(sambungan)

$X_{3.3}$	Saya puas terhadap kesempatan promosi dan kenaikan jabatan yang ada dalam perusahaan.	3,84	Tinggi
$X_{3.4}$	Saya puas terhadap pengawasan atasan saya.	4,30	Tinggi
$X_{3.5}$	Saya puas terhadap rekan kerja saya di perusahaan.	4,44	Tinggi
<b>Rata-rata Variabel Kepuasan Kerja (<math>X_3</math>)</b>		<b>4,12</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer diolah penulis

Berdasarkan Tabel 8. menunjukkan analisis statistik deskriptif perhitungan total kepuasan kerja didapatkan berdasarkan rata-rata total 5 indikator, yaitu: kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap kesempatan promosi, kepuasan terhadap supervisor, dan kepuasan terhadap rekan kerja sebesar 4,12. Berdasarkan kategori kepuasan kerja, nilai rata-rata sebesar 4,12 termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan karyawan departemen penjualan CV. Pratama Jaya mendapatkan kepuasan kerja. Hasil analisis deskriptif jawaban responden pada variabel loyalitas karyawan terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 9.  
Tanggapan Responden Mengenai Variabel Loyalitas Karyawan (Y)

Var.	Pernyataan	Mean	Keterangan
$Y_{1.1}$	Saya berniat akan meluangkan sisa karier di perusahaan.	3,96	Tinggi
$Y_{1.2}$	Saya tidak mempunyai keinginan untuk mencari kerja di tempat lain.	4,16	Tinggi
$Y_{1.3}$	Saya merasa berat untuk pindah kerja	3,96	Tinggi
<b>Lama kerja= (<math>Y_{1.1}+Y_{1.2}+Y_{1.3}</math>)/3</b>		<b>4,03</b>	<b>Tinggi</b>
$Y_{1.4}$	Saya percaya kepada perusahaan.	4,06	Tinggi
<b>Kepercayaan Karyawan <math>Y_{1.4}</math></b>		<b>4,06</b>	<b>Tinggi</b>
$Y_{1.5}$	Saya selalu berusaha menjaga nama baik perusahaan.	4,20	Tinggi
$Y_{1.6}$	Saya berusaha memperoleh hasil kerja yang maksimal.	3,84	Tinggi
$Y_{1.7}$	Saya memberikan saran kepada pemimpin untuk memperbaiki departemen.	4,10	Tinggi
<b>Peran serta karyawan= (<math>Y_{1.5}+Y_{1.6}+Y_{1.7}</math>)/3</b>		<b>4,05</b>	<b>Tinggi</b>
$Y_{1.8}$	Saya senang menceritakan pekerjaan saya kepada orang lain.	4,04	Tinggi
$Y_{1.9}$	Saya menceritakan perusahaan tempat saya bekerja merupakan perusahaan yang tepat sebagai tempat untuk bekerja.	4,12	Tinggi
$Y_{1.10}$	Saya beranggapan bahwa bekerja di perusahaan ini	4,00	Tinggi

	adalah pilihan terbaik dalam hidup saya.		
<b>Kebanggaan Karyawan= (<math>Y_{1.8}+Y_{1.9}+Y_{1.10}</math>)/3</b>		<b>4,05</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Rata-rata Variabel Loyalitas Karyawan (Y)</b>		<b>4,04</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer diolah penulis

Berdasarkan Tabel 9. menunjukkan analisis statistik deskriptif perhitungan total kepuasan kerja didapatkan berdasarkan rata-rata 4 dimensi yaitu lama kerja karyawan dalam perusahaan, kepercayaan karyawan kepada perusahaan, peran serta karyawan dalam aktivitas perusahaan, dan kebanggaan karyawan terhadap perusahaan sebesar 4,04. Berdasarkan kategori loyalitas karyawan, nilai rata-rata sebesar 4,04 menunjukkan loyalitas karyawan tinggi. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan departemen penjualan CV. Pratama Jaya mempunyai rasa bangga terhadap perusahaan dan mereka bersedia meluangkan sisa kariernya untuk perusahaan.

Analisa regresi linier berganda pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui adanya hubungan antara variabel independen atau bebas (LMX, motivasi kerja dan kepuasan kerja) terhadap variabel dependen atau terikat (loyalitas karyawan). model regresi yang terbentuk sebagai berikut:

$$Y = -0,223 + 0,352X_1 + 0,240X_2 + 0,445X_3 \quad (2)$$

Berdasarkan model regresi tersebut dapat diketahui bahwa variabel LMX ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ) dan variabel kepuasan kerja ( $X_3$ ) memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan (Y). Jika koefisien regresi variabel LMX ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ) dan variabel kepuasan kerja ( $X_3$ ) bernilai 0, maka akan menunjukkan loyalitas karyawan (Y) bernilai negatif sebesar -0,223. Variabel LMX ( $X_1$ ) departemen penjualan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan (Y) departemen penjualan. Apabila LMX ( $X_1$ ) meningkat, maka loyalitas karyawan (Y) departemen penjualan akan meningkat sebesar 0,352. Adanya kedekatan hubungan antara *sales manager* dengan karyawan di departemen penjualan dapat meningkatkan loyalitas karyawan departemen penjualan, karena karyawan departemen penjualan merasa nyaman dengan hubungan yang terbentuk dan merasa menjadi bagian dari departemen tersebut. Pada penelitian terdahulu dikatakan apabila seorang karyawan memiliki loyalitas kepada atasan maka secara tidak langsung karyawan juga memiliki loyalitas kepada perusahaan dengan asumsi atasan tersebut memiliki visi dan misi yang sejalan dengan perusahaan (dalam Wisesa, 2008)

Motivasi kerja ( $X_2$ ) karyawan departemen penjualan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan (Y) departemen penjualan. Apabila motivasi kerja ( $X_2$ ) karyawan departemen penjualan meningkat, maka loyalitas karyawan (Y) departemen penjualan akan meningkat sebesar 0,240. Hal ini dikarenakan karyawan departemen penjualan yang memiliki motivasi dalam bekerja pasti akan memberikan yang terbaik demi kemajuan perusahaan dan mereka akan merasa menjadi bagian dalam perusahaan, sehingga tingkat loyalitas karyawan departemen penjualan semakin meningkat. Pada penelitian terdahulu telah dipaparkan apabila karyawan yang bekerja dengan motivasi yang tinggi akan menghasilkan loyalitas yang tinggi pula (dalam Sutanto, Stefanus, dan Saputra, 2010).

Kepuasan kerja ( $X_3$ ) karyawan departemen penjualan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan ( $Y$ ) departemen penjualan. Apabila kepuasan kerja ( $X_3$ ) karyawan departemen penjualan meningkat, maka loyalitas karyawan ( $Y$ ) departemen penjualan akan meningkat sebesar 0,445. Pada penelitian terdahulu dipaparkan apabila seseorang merasa telah terpenuhi semua kebutuhan dan keinginannya oleh sebuah perusahaan maka secara otomatis dengan penuh kesadaran mereka akan meningkatkan tingkat loyalitas dalam dirinya (dalam Mahesa, 2010).

Nilai korelasi ( $R$ ) dan koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) yang dihasilkan analisis regresi adalah sebagai berikut:

Tabel 10.

Korelasi dan Koefisien Determinasi Berganda

R	$R^2$	Kategori
0,816	0,667	Sangat Kuat

Sumber: Data Primer diolah penulis

Berdasarkan Tabel 10. dapat diketahui bahwa hasil regresi menghasilkan nilai korelasi berganda ( $R$ ) sebesar 0,816. Nilai korelasi berganda ( $R$ ) 0,816 berada pada kategori "Sangat Kuat". Hal ini menunjukkan ada keterkaitan erat antara LMX ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ) dan variabel kepuasan kerja ( $X_3$ ) dengan loyalitas karyawan CV. Pratama Jaya. Hasil regresi juga menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) adalah sebesar 0,667, yang berarti loyalitas karyawan CV. Pratama Jaya dipengaruhi oleh LMX, motivasi kerja dan kepuasan kerja yaitu sebesar 66,7%, sisanya yaitu sebesar 33,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Uji Hipotesis pada penelitian ini menggunakan uji  $t$  dan uji F. Uji  $t$  dalam penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil uji  $t$  dapat dilihat melalui tabel berikut:

Tabel 11.

Uji  $t$

Var. Bebas	B	Std. Error	Beta	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Sig.
LMX	0,352	0,149	0,290	2,366	2,012	0,022
Motivasi Kerja	0,240	0,107	0,222	2,242	2,012	0,030
Kepuasan Kerja	0,445	0,128	0,443	3,485	2,012	0,001

Sumber: Data Primer diolah penulis

Pada uji  $t$  jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai signifikan  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima, sehingga dapat disimpulkan variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Berdasarkan Tabel 11. hasil uji  $t$  pada variabel LMX menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  dari LMX ( $X_1$ ) adalah 2,366, nilai ini menunjukkan lebih besar dari  $t_{tabel}$  2,012. Nilai signifikansinya  $0,022 < 0,05$  yang menunjukkan hasil signifikan. Hasil hipotesis ini telah menunjukkan bahwa  $H_{a-1}$  diterima dan  $H_{0-1}$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa LMX ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan ( $Y$ ) departemen penjualan CV. Pratama Jaya. Hasil uji  $t$  pada variabel motivasi kerja menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  dari motivasi kerja ( $X_2$ ) 2,242 nilai ini menunjukkan lebih besar dari  $t_{tabel}$  2,012. Nilai signifikansinya  $0,030 < 0,05$  yang menunjukkan hasil signifikan. Hasil hipotesis ini telah menunjukkan bahwa  $H_{a-2}$

diterima dan  $H_{0-2}$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan ( $Y$ ) departemen penjualan CV. Pratama Jaya. Hasil uji  $t$  pada variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  dari kepuasan kerja ( $X_3$ ) 3,485 nilai ini menunjukkan lebih besar dari  $t_{tabel}$  2,012. Nilai signifikansinya  $0,001 < 0,05$  yang menunjukkan hasil signifikan. Hasil hipotesis ini telah menunjukkan bahwa  $H_{a-3}$  diterima dan  $H_{0-3}$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan ( $Y$ ) departemen penjualan CV. Pratama Jaya.

Pengujian hipotesis, uji F digunakan untuk menguji pengaruh simultan variabel independen terhadap variabel dependen. Jika nilai  $F_{hitung}$  menurut hasil perhitungan lebih besar daripada nilai  $F_{tabel}$  ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ ) dan nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_{0-4}$  ditolak dan  $H_{a-4}$  diterima. Hasil uji F pada tabel berikut:

Tabel 12.

Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	Sig.
Regression	6,935	3	2,312	30,66	2,806	0,000
Residual	3,468	46	0,075			
Total	10,403	49				

Sumber: Data Primer diolah

Pada Tabel 12. diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  adalah 30,66, nilai ini menunjukkan lebih besar dari  $f_{tabel}$  2,806. Nilai signifikansinya  $0,000 < 0,05$  yang memperlihatkan hasil signifikan. Hasil hipotesis ini telah menunjukkan bahwa  $H_{0-4}$  ditolak dan  $H_{a-4}$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa LMX ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ) dan kepuasan kerja ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap loyalitas karyawan ( $Y$ ) departemen penjualan CV. Pratama Jaya.

**Implementasi Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa LMX ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ) dan kepuasan kerja ( $X_3$ ) telah terbukti sebagai faktor yang berpengaruh terhadap loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil frekuensi jawaban responden dalam penelitian ini:

1. Nilai rata-rata (*mean*) tanggapan responden untuk tiap indikator yang digunakan untuk menjelaskan variabel LMX ( $X_1$ ) berada antara range 3,4-5, sehingga penilaian karyawan terhadap LMX perusahaan adalah "Tinggi".
2. Nilai rata-rata (*mean*) tanggapan responden untuk tiap indikator yang digunakan untuk menjelaskan variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) berada antara range 3,4-5, sehingga penilaian karyawan terhadap motivasi kerja adalah "Tinggi".
3. Nilai rata-rata (*mean*) tanggapan responden untuk tiap indikator yang digunakan untuk menjelaskan variabel kepuasan kerja ( $X_3$ ) berada antara range 3,4-5, sehingga penilaian karyawan terhadap kepuasan kerja adalah "Tinggi".
4. Nilai rata-rata (*mean*) tanggapan responden untuk tiap indikator yang digunakan untuk menjelaskan

variabel loyalitas karyawan (Y) berada antara range 3,4-5, sehingga penilaian karyawan terhadap loyalitas karyawan adalah “Tinggi”.

Hasil frekuensi jawaban dari para karyawan departemen penjualan CV. Pratama Jaya ini telah menunjukkan bahwa hubungan antara pemimpin dengan karyawan dapat meningkatkan loyalitas karyawan departemen penjualan CV. Pratama Jaya. Loyalitas karyawan akan lebih efektif apabila seorang sales manager memiliki kualitas hubungan yang baik dengan karyawan departemen penjualan. Hubungan yang dekat antara *sales manager* dengan karyawan departemen penjualan juga dapat membuat karyawan semakin termotivasi dalam bekerja untuk mencapai hasil yang maksimal, sehingga karyawan merasa loyal terhadap perusahaan. Karyawan yang bekerja dengan senang hati dan motivasi yang tinggi akan memberikan hasil yang maksimal dan memuaskan bagi perusahaan, selain itu tingkat loyalitas karyawan akan tinggi pula.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini telah menunjukkan adanya penerimaan terhadap keempat hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini:

1. Nilai  $t_{hitung}$  dari LMX ( $X_1$ ) adalah 0,022, telah menunjukkan bahwa LMX ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y) departemen penjualan CV. Pratama Jaya.
2. Nilai  $t_{hitung}$  dari motivasi kerja ( $X_2$ ) adalah 0,030, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y) departemen penjualan CV. Pratama Jaya.
3. Nilai  $t_{hitung}$  dari kepuasan kerja ( $X_3$ ) adalah 0,001, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y) departemen penjualan CV. Pratama Jaya.
4. Nilai  $F_{hitung}$  sebesar 0,000, telah menunjukkan bahwa LMX ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ) dan variabel kepuasan kerja ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap loyalitas karyawan (Y) departemen penjualan CV. Pratama Jaya.

Hasil penelitian ini telah mendukung penelitian Wisesa (2008) yang telah menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang sangat nyata dan kuat dengan loyalitas karyawan; mendukung penelitian Stefanus, Saputra, dan Sutanto (2010) yang telah menyatakan pemativasian berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan; serta mendukung penelitian Mahesa (2010) yang telah menyebutkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan variabel lama bekerja memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan uraian dan pembahasan, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. LMX memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan CV. Pratama Jaya. Semakin tinggi kualitas hubungan atasan bawahan (LMX) dapat meningkatkan loyalitas karyawan departemen penjualan CV. Pratama Jaya.
2. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan CV. Pratama

Jaya. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan bekerja secara maksimal dan memberikan yang terbaik untuk kemajuan perusahaan.

3. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan CV. Pratama Jaya. Karyawan departemen penjualan CV. Pratama Jaya merasa nyaman dan senang akan pekerjaan yang diterima serta hasil kerja yang dihasilkan memuaskan..
4. LMX, motivasi kerja dan variabel kepuasan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan CV. Pratama Jaya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Flippo, E.B. (2003). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- George, J.M. & Jones, G.R. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (4th ed.). New Jersey: Upper Saddle River.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995), Januari. 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*, 6 (2), 219-247, Retrieved March 23, 2013 from <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=managementfacpub>
- Kuncoro, M. (2007). *Metode Kuantitatif*. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mahesa, D. (2010). *Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating (studi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia (Central Java))*. Retrieved March, 20, 2013 from Universitas Diponegoro, [http://eprints.undip.ac.id/23448/1/Analisis\\_Pengaruh\\_Motivasi\\_dan\\_Kepuasan\\_Kerja\\_terhadap\\_Kinerja\\_Karyawan\\_dengan\\_Lama\\_Kerja\\_sebagai.pdf](http://eprints.undip.ac.id/23448/1/Analisis_Pengaruh_Motivasi_dan_Kepuasan_Kerja_terhadap_Kinerja_Karyawan_dengan_Lama_Kerja_sebagai.pdf).
- Priyatno, D. (2010). *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Gava Media.
- Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behavior* (11th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P., & Judge, T. (2007). *Organizational Behavior* (12th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P., & Judge, T. (2011). *Organizational Behavior* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Sugiyono. (2010). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sutanto, E.M, Stefanus, T. & Saputra, S. (2010) Oktober. Analisis Pemativasian dan Loyalitas Pada Karyawan Bagian Pemasaran PT. Palma Abadi Sentosa di Palangka Raya. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 1 (2), 176-193, Retrieved March 23, 2013 from [http://fportfolio.petra.ac.id/user\\_files/91-022/j12.pdf](http://fportfolio.petra.ac.id/user_files/91-022/j12.pdf).



Wisesa, R. (2008). *Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Loyalitas Karyawan kepada Atasan (Studi kasus pada Grup Sumber Daya Manusia PT. Bank DKI)*. Unpublished undergraduate thesis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor. Retrieved March 20, 2013 from <http://repository.ipb.ac.id/bitstream/handle/123456789/18157/H08rwi%201.pdf?sequence=3>