

## **PENGARUH LEADER-MEMBER EXCHANGE TERHADAP KINERJA YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN (Kasus pada RSUP di Yogyakarta)**

**Endro Pranoto**

Medical Equipment Supplier  
E-mail: endropranoto@ymail.com

### **ABSTRACT**

This research aims to test the effect of Leader Member Exchange (LMX) towards job performance which is mediated by job-satisfaction and commitment. This research uses non-probability sampling, so not all the elements of the population does not have the same chance to become a subject. Respondents are residents of RSUP X Yogyakarta from obstetrics gynecology, oral surgery and general surgery sections. Data were collected by survey using questionnaires. Hypothesis tested by path analysis on a SEM (Structural Equation Modeling) two-steps. This research found several result: First, LMX has a positive influence towards job satisfaction. Second, job satisfaction has no influence towards job performance. Third, job satisfaction has a positive influence towards commitment. Fourth, LMX has no negative influence towards commitment. Fifth, commitment has a positive influence towards job performance.

**Keywords:** leader member exchange, job satisfaction, job performance, commitment

**JEL Classification:** I18, M12, M31

### **PENDAHULUAN**

Organisasi dapat mendorong komunikasi yang efektif antara pegawai dan atasan melalui penghargaan terha-

dap komunikasi terbuka dan meningkatkan cara-cara untuk berkomunikasi dengan rapat-rapat informal. Komunikasi yang baik adalah jalinan pengertian antara pihak yang satu dengan pihak yang lain, sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan, dan dilaksanakan. Tanpa adanya komunikasi yang baik, maka dalam pekerjaan akan terjadi salah paham, sehingga tujuan perusahaan tidak akan tercapai. *Leader member exchange* merupakan interaksi antara atasan dengan bawahan. Oleh karena itu, diperlukan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan agar organisasi dapat berjalan dengan baik.

Dalam sebuah hubungan pertukaran berkualitas tinggi, bawahan akan merasa berkewajiban tidak hanya terhadap lingkup pekerjaannya, tetapi juga untuk melaksanakan perilaku yang menguntungkan atasannya secara langsung, yang melampaui lingkup ekspektasi kerja biasa. Begitu pula halnya dengan seorang atasan akan merasa berkewajiban untuk membalas tindakan tersebut dan menyediakan penghargaan bagi bawahan tersebut.

Interaksi atasan dan bawahan (*leader-member exchange* atau LMX) merupakan hubungan yang bersifat heterogen, dinamik, dan unik yang diwarnai oleh karakter dari struktur organisasi maupun unit-unit bagian dari organisasi (Lee, 2000). Dalam konteks keorganisasian, aspek-aspek hubungan sosial antara atasan dan bawahan dipertimbangkan menjadi aspek dasar dalam sebuah organisasi untuk memahami sikap dan perilaku bawahan. Sehingga dalam suatu organisasi dapat tercipta *in-group* dan *out-group*.

Kualitas hubungan atasan dengan bawahan

yang tinggi merupakan bentuk hubungan sikap atasan terhadap bawahan pada *in-group* yang meliputi adanya saling percaya, dukungan, adanya saling ketergantungan yang bersifat informal, komunikasi yang terbuka, dan adanya kepuasan kerja. Begitu juga sebaliknya semakin rendah kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan maka semakin rendah komitmen bawahan terhadap organisasi. Kualitas hubungan atasan dengan bawahan yang rendah merupakan bentuk hubungan sikap atasan terhadap bawahan pada *out-group* yang meliputi rasa kurang percaya dan dukungan yang terbatas, dan sedikit penghargaan yang diberikan dari atasan.

Literatur telah membuktikan interaksi atasan-bawahan dan sikap kerja yang berbeda, apabila interaksi antara atasan dan bawahan baik maka akan tercipta sikap kerja baik. Sebaliknya apabila interaksi antara atasan dan bawahan kurang baik maka akan berpengaruh pada sikap kerja yang kurang baik. Satu sikap kerja yang ditemukan secara positif berkorelasi dengan LMX untuk jangka waktu yang panjang, adalah kepuasan kerja. Dalam interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi, atasan dan bawahan membina sebuah hubungan kerja yang dapat dibedakan melalui penerimaan sosial dari atasan dan kolaborasi dalam tugas-tugas yang tidak terstruktur dengan bawahan.

## MATERI DAN METODE PENELITIAN

Teori LMX berawal dari teori *Vertical Dyad Linkage* (VDL) yang dikemukakan oleh Scandura *et al.* (1998). Penelitian tersebut mengembangkan hubungan pertukaran antara atasan dengan bawahan yang tidak seragam. Pandangan teori VDL ini melawan pandangan pada waktu itu yaitu model *Average Leadership Style* (ALS) di mana atasan mempunyai pandangan yang sama terhadap semua bawahannya. VDL model dianggap paling sesuai untuk mengetahui perkembangan kepemimpinan di dalam perusahaan dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif khususnya untuk melihat gejala perilaku organisasi melalui identifikasi kualitas hubungan atasan dan bawahan.

Organisasi dimulai dari suatu hubungan yang dikembangkan oleh seorang atasan pada bawahannya yang bersifat individu. Hubungan yang dikembangkan itu berbeda dari seorang atasan dengan bawahan. Atasan menominasikan bawahannya yang mempunyai

kualitas hubungan kerja yang tinggi dengan sebutan *in-group* dan menominasikan bawahan yang mempunyai kualitas hubungan rendah dengan sebutan *out-group*.

Seorang bawahan dapat dikategorikan sebagai anggota *in-group* bila bawahan diberi oleh atasan dengan kepercayaan (*trust*), interaksi, penghargaan (*respect*) dan dukungan (*sponsorship*) yang tinggi. Suatu hubungan antara atasan dan bawahan dalam arti *in-group* ini disebut sebagai berkualitas pertukaran tinggi. Suatu hubungan antara atasan dan bawahan dalam arti *out-group* ditandai bila atasan memberi jarak terhadap bawahan, artinya bahwa bawahan menerima tingkat kepercayaan (*trust*), interaksi, penghargaan (*respect*) dan dukungan (*sponsorship*) yang rendah. Hubungan antara atasan dan bawahan dalam arti *out-group* ini dikatakan berkualitas pertukaran yang rendah.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Kinerja mengacu pada prestasi kerja yang diatur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja individual yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pencapaian kinerja individual berkaitan dengan pencapaian serangkaian tugas-tugas individu. Robbins (2001) mendefinisikan kinerja sebagai ukuran hasil kerja, yaitu ukuran dari hasil yang menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Komitmen organisasi sebagai suatu sikap dimana individu mengidentifikasi dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempat ia bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Dengan demikian, adanya komitmen organisasi pada karyawan dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu: kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama

organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Agar tercipta komunikasi yang baik diperlukan kedekatan antara atasan dengan bawahan. Apabila telah tercipta kedekatan yang baik, seorang bawahan merasakan kenyamanan dalam melakukan sebuah pekerjaan. Sebaliknya, seorang atasan merasakan puas atas hasil kerja seorang bawahan. Hubungan tersebut sangatlah penting, baik dari pihak bawahan maupun perusahaan yang selalu ingin mengembangkan nama baik dari sebuah organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis penelitian pertama sebagai berikut:

**H1:** Interaksi atasan bawahan (LMX) berpengaruh positif pada kepuasan kerja.

Kinerja bawahan baik didasari oleh kepuasan kerja bawahan yang baik. Kepuasan kerja dapat tercipta dengan baik apabila seorang bawahan telah merasa nyaman terhadap lingkungan kerja dan pekerjaannya sendiri. Setelah kepuasan kerja bawahan sudah baik, maka akan menghasilkan kinerja bawahan tinggi. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis penelitian kedua sebagai berikut:

**H2:** Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Kepuasan kerja dapat tercipta dengan adanya lingkungan kerja yang baik dan pekerjaan yang menyenangkan, sehingga dapat menghasilkan kepuasan kerja tinggi terhadap bawahan. Apabila seorang bawahan sudah merasa puas dalam bekerja maka dengan sendirinya akan menciptakan komitmen tinggi terhadap suatu organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis penelitian ketiga sebagai berikut:

**H3:** Kepuasan kerja berpengaruh positif pada komitmen

Interaksi atasan dengan bawahan yang baik dapat menyebabkan tingkat komitmen bawahan tinggi, karena dengan interaksi yang tinggi menyebabkan bawahan merasa diperhatikan oleh atasan. Sebaliknya apabila interaksi atasan dengan bawahan rendah maka dapat menyebabkan komitmen bawahan buruk terhadap organisasi dan merugikan bagi organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya senjangan

anggaran dapat dihindari. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis penelitian keempat sebagai berikut:

**H4:** Interaksi atasan bawahan (LMX) berpengaruh positif terhadap komitmen.

Individu yang memiliki komitmen tinggi akan lebih mengutamakan kepentingan organisasinya daripada kepentingan pribadi atau kelompoknya. Sebaliknya, bagi individu dengan komitmen rendah akan mempunyai perhatian yang rendah terhadap kepentingan organisasi. Sehingga individu dengan komitmen tinggi akan membawa keuntungan bagi organisasi, karena dapat menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi bagi organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis penelitian kelima sebagai berikut:

**H5:** Komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja

## HASIL PENELITIAN

Responden dalam penelitian ini adalah residen (dokter yang sedang mengambil spesialis) RSUP X Yogyakarta. Proses pengumpulan data dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada residen tersebut. Metode pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling*, yaitu tidak semua unsur populasi memperoleh kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel penelitian. Metode *non-probability sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah metode pengumpulan data dengan sampel yang dipilih secara sengaja. Kriteria pemilihan sampel dalam penelitian ini adalah residen pada RSUP X Yogyakarta.

Berikut adalah hasil pengumpulan data, data demografi, dan profil responden pada RSUP X Yogyakarta. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini:

Data demografi responden terdiri dari jenis kelamin dan departemen. Profil responden dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini:

Tabel 2 menunjukkan bahwa responden yang dominan dalam penelitian ini adalah laki-laki dengan jumlah sebanyak 81 orang (66%) dari total 123 responden. Persentase responden perempuan sebesar 34% atau sebanyak 42 orang.

**Tabel 1**  
**Hasil Pengumpulan Data**

No	Keterangan	Responden
1	Kuesioner yang disebar	123
2	Kuesioner yang kembali	123
3	Kuesioner yang dapat dianalisis	123
<i>Response rate</i>		100%

**Tabel 2**  
**Data Demografi Responden**

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1	Laki-Laki	81	66
2	Perempuan	42	34
Total		123	100

**Tabel 3**  
**Profil Responden Berdasarkan Departemen**

No	Jurusan	Jumlah Responden	Persentase
1	Obstetri & Ginekologi	54	44
2	Bedah Mulut	16	13
3	Bedah	53	43

Tabel 3 menunjukkan profil responden berdasarkan departemen dimana residen bekerja di RSUP X Yogyakarta. Departemen OBSGIN dan Bedah merupakan responden yang mendominasi hasil survey, yaitu sebesar 44% untuk bagian OBSGIN dan 43% untuk bagian Bedah atau sebanyak 107 responden dari total

123 responden. Persentase sebesar 13% atau sebanyak 16 responden merupakan residen yang bekerja pada bagian bedah mulut.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah LMX. Analisis faktor digunakan untuk menguji validitas *item-item* pernyataan variabel LMX.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Validitas Variabel LMX**

Kode	Item Pernyataan	Faktor Loading	Status
LMX1	Saya tahu bagaimana memposisikan diri saya dengan atasan saya.	<0,5	Tidak Valid
LMX2	Atasan saya mempercayai saya sehingga beliau akan membela dan membenarkan keputusan yang saya ambil ketika beliau tidak ada di tempat.	<0,5	Tidak Valid
LMX3	Hubungan kerja saya dengan atasan cukup efektif.	0.707	Valid
LMX4	Atasan saya memahami masalah dan kebutuhan saya.	0.718	Valid
LMX5	Saya dapat mengandalkan atasan saya untuk mendukung saya, apabila saya benar-benar membutuhkan.	0.660	Valid
LMX6	Atasan saya menyadari potensi-potensi yang saya miliki.	0.647	Valid
LMX7	Meskipun berwibawa dan berkuasa, atasan saya cenderung untuk menggunakannya secara pribadi untuk membantu saya memecahkan masalah pekerjaan saya.	0.667	Valid

Pernyataan LMX3 hingga LMX7 merupakan faktor LMX yang dianggap valid. Nilai reliabilitas LMX adalah 0,732. Oleh karena itu, disimpulkan bahwa konsistensi responden baik dalam memberikan tanggapan terhadap keseluruhan *item* yang mewakili pengukuran

satu variabel dikarenakan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6.

Peneliti melakukan analisis faktor untuk variabel kepuasan kerja. Analisis faktor digunakan untuk menguji validitas *item-item* pernyataan variabel kepuasan kerja dilakukan secara per variabel.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja**

Kode	Item Pernyataan	Faktor Loading	Status
KK1	Saya merasa bahwa pekerjaan saya saat ini sangat berarti bagi kehidupan saya.	<0,5	Tidak Valid
KK2	Saya merasa puas dengan atasan saya dalam melakukan aktivitas supervisinya.	0.554	Valid
KK3	Saya dapat memenuhi kebutuhan saya dengan menjadi karyawan di RSUP X.	0.656	Valid
KK4	Saya merasa nyaman bekerja di RSUP X.	0.667	Valid
KK5	Saya puas dengan perkembangan yang saya capai pada posisi yang saya tempati sekarang.	0.742	Valid

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen**

Kode	Item Pernyataan	Faktor Loading	Status
KOM1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang merupakan bagian dari deskripsi tugas saya.	0.779	Valid
KOM2	Saya memenuhi semua target dalam pekerjaan saya.	0.804	Valid
KOM3	Saya memenuhi semua tanggung jawab yang diperlukan untuk pekerjaan saya.	0.790	Valid
KOM4	Saya tidak pernah melalaikan aspek dari pekerjaan yang wajib saya jalankan.	0.821	Valid
KOM5	Saya jarang gagal untuk melakukan tugas yang penting.	0.780	Valid

Pernyataan KK2 hingga KK8 merupakan faktor kepuasan kerja yang dianggap valid. Nilai reliabilitas kepuasan kerja adalah 0,847. Oleh karena itu, dapat diperoleh kesimpulan bahwa konsistensi responden sangat baik dalam memberikan tanggapan terhadap keseluruhan *item* yang mewakili pengukuran satu variabel dikarenakan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6.

Peneliti melakukan analisis faktor untuk variabel komitmen. Analisis faktor digunakan untuk menguji validitas *item-item* pernyataan variabel komitmen.

Pernyataan KOM1 hingga KOM5 merupakan faktor komitmen yang dianggap valid. Nilai reliabili-

tas komitmen adalah 0,854. Oleh karena itu, dapat diperoleh kesimpulan bahwa konsistensi responden sangat baik dalam memberikan tanggapan terhadap keseluruhan *item* yang mewakili pengukuran satu variabel dikarenakan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6.

Peneliti melakukan analisis faktor untuk variabel kinerja. Analisis faktor digunakan untuk menguji validitas *item-item* pernyataan variabel kinerja dilakukan secara per variabel.

Pernyataan KIN1 hingga KIN5 merupakan faktor kinerja yang dianggap valid. Nilai reliabilitas kinerja adalah 0,837. Oleh karena itu, dapat diperoleh

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja**

Kode	Item Pernyataan	Faktor Loading	Status
KIN1	Saya bersedia untuk mengerahkan tenaga sekuatnya, melampaui ekspektasi normal, untuk membantu kesuksesan RSUP X.	0.770	Valid
KIN2	Saya benar-benar peduli terhadap nasib dari RSUP X.	0.816	Valid
KIN3	Saya sangat senang telah memilih RSUP X sebagai tempat kerja saya, diantara beberapa perusahaan yang saya pertimbangkan pada saat itu.	0.854	Valid
KIN4	Saya seringkali membicarakan RSUP X sebagai tempat yang baik untuk bekerja.	0.799	Valid
KIN5	Saya bangga untuk memberitahu orang lain bahwa saya adalah bagian dari RSUP X.	0.675	Valid

kesimpulan bahwa konsistensi responden sangat baik dalam memberikan tanggapan terhadap keseluruhan *item* yang mewakili pengukuran satu variabel dikarenakan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6.

Tabel 8 menunjukkan hasil statistik deskriptif yang terdiri dari nilai *cronbach's alpha*, rata-rata, standar deviasi, dan korelasi antarvariabel. Nilai rata-rata dan standar deviasi untuk setiap variabel adalah LMX dengan nilai rata-rata 2,31331 dan standar deviasi

sebesar 0,310590; kepuasan kerja dengan nilai rata-rata 1,51280 dan standar deviasi sebesar 0,252665; komitmen dengan nilai rata-rata 2,74558 dan standar deviasi sebesar 0,383581; kinerja dengan nilai rata-rata 3,29873 dan standar deviasi sebesar 0,503564;

Hasil pengujian model dilakukan dengan melihat nilai *absolute fit* yang menunjukkan bahwa secara umum model mempunyai *goodness of fit* yang

**Tabel 8**  
**Analisis Deskriptif Data**

Variabel	Rata-Rata	Standar Deviasi	LMX	KK	KOM	KIN
LMX	0,732	2,31331	0,310590	1	-	-
KK	0,847	1,51280	0,252665	0,345**	1	-
KOM	0,854	2,74558	0,383581	0,314**	0,506**	1
KIN	0,837	3,29873	0,503564	0,281**	0,347**	0,554**

\*\*Signifikan < 0,01

\*Signifikan < 0,05

Keterangan: LMX : *leader member exchange*

KK : kepuasan kerja

KOM : komitmen

KIN : kinerja

baik, sehingga pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan model yang ada. Pengujian *fit model* dilakukan dengan melihat tiga jenis nilai *fit*, yaitu 1) *Absolute fit measures*, mengukur tingkat *fit model* secara keselu-

ruhan yang dilakukan dengan melihat nilai *chi-square statistics*, GFI, RMR, dan RMSEA; 2) *Incremental fit measures*, menunjukkan perbandingan model penelitian dengan model dasar (*null model*) yang dilakukan

dengan melihat nilai AGFI, NFI, CFI, dan TLI; dan 3) *Parsimonious fit measure*, dilakukan dengan melihat nilai *normed chi-square* (CMIN/DF). Tabel 9 menunjukkan nilai *absolute fit measures*, *incremental fit measures*, dan *parsimonious fit measure*.

Nilai GFI (*Goodness of Fit Index*) sebesar 0,995 memenuhi kriteria penerimaan model karena lebih besar dari 0,9. Hal ini menunjukkan adanya kesesuaian antara model dengan data. Nilai RMR sebesar 0,003 memenuhi kriteria penerimaan model dan RMSEA sebesar 0,035 memenuhi kriteria penerimaan model karena lebih kecil dari batas atas 0,1 (Hair *et al.*, 1998). Nilai-nilai *incremental fit* menunjukkan hasil yang baik. Nilai NFI (*Normed Fit Index*) sebesar 0,989 dan nilai CFI (*Comparative Fit Index*) sebesar 1,151 telah memenuhi batas minimum 0,9 (Hair *et al.*, 1998). Ukuran *incremental fit* yang sesuai standar juga dipenuhi oleh nilai AGFI (*Adjusted Goodness of Fit*) sebesar 0,953 yang lebih dari batas minimum 0,8 (Sharma, 1996). Ukuran *parsimonious fit* yang masih di atas standar (nilai hasil penelitian 1,001 dan nilai batas atas maksimal 5 menunjukkan bahwa model

memiliki unsur parsimoni.

Hasil analisis menunjukkan bahwa LMX berpengaruh terhadap kepuasan kerja ( $\beta = 0,417$ ;  $p < 0,05$ ). Penelitian ini mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja ( $\beta = 0,056$ ;  $p > 0,05$ ). Penelitian ini tidak mendukung dengan hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen ( $\beta = 0,515$ ;  $p < 0,05$ ). Penelitian ini mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen. Hasil analisis menunjukkan bahwa LMX tidak berpengaruh terhadap komitmen ( $\beta = 0,164$ ;  $p > 0,05$ ). Penelitian ini tidak mendukung dengan hipotesis yang menyatakan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap komitmen. Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja ( $\beta = 0,595$ ;  $p < 0,05$ ). Penelitian ini mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja.

**Tabel 9**  
**Pengujian Fit Model**

<i>Absolute Fit</i>	Kriteria	Nilai Fit	Keterangan
<i>Chi square; df; probability</i>	tidak signifikan (Hair <i>et al.</i> , 1998)	1,151; df1; 0,283	Baik
GFI	>0,9 (Hair <i>et al.</i> , 1998)	0,995	Baik
RMR	<0,08; <i>upper limit</i> <0,1 (Arbuckle, 2005)	0,003	Baik
RMSEA	<0,08; <i>upper limit</i> <0,1 (Arbuckle, 2005)	0,035	Baik
<b><i>Incremental Fit</i></b>			
AGFI	>0,8 (Sharma, 1996)	0,953	Baik
NFI	>0,9 (Hair <i>et al.</i> , 1998)	0,989	Baik
CFI	>0,9 (Hair <i>et al.</i> , 1998)	0,998	Baik
TLI	>0,9 (Hair <i>et al.</i> , 1998)	0,991	Baik
<b><i>Parsimonious Fit</i></b>			
CMIN/DF ( <i>subject to sample size</i> )	1 – 2 <i>over fit</i> 2 – 5 <i>liberal limit</i> (Arbuckle, 2005)	1,151	Baik

**Tabel 10**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

<b>Hipotesis</b>	<i>Standardized Estimate</i>	<i>Standard Error</i>	<i>Critical Ratio</i>	<i>Probability</i>	<b>Keterangan</b>
H1: Interaksi atasan bawahan (LMX) berpengaruh positif pada kepuasan kerja.	0,417	0,104	4,033	0,000	Didukung
H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.	0,056	0,114	0,489	0,625	Tidak Didukung
H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif pada komitmen	0,515	0,103	5,003	0,000	Didukung
H4: Interaksi atasan bawahan (LMX) berpengaruh positif terhadap komitmen.	0,164	0,104	1,579	0,114	Tidak Didukung
H5: Komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja	0,595	0,113	5,261	0,000	Didukung

**PEMBAHASAN**

LMX mengacu pada interaksi antara atasan dan bawahan, seperti kedekatan bawahan terhadap atasan atau sebaliknya antara bawahan dan atasan tidak ada sebuah kedekatan. Berdasar gambaran tersebut seharusnya LMX dapat memicu/menyebabkan seseorang menjadi nyaman terhadap lingkungan di tempat kerja. Hal tersebut sejalan dengan hasil dalam penelitian ini yang mengindikasikan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hipotesis ini didukung. Hal ini mungkin disebabkan oleh seorang bawahan yang memiliki interaksi tinggi terhadap atasan akan merasakan kenyamanan di tempat kerja, hal ini menyebabkan seseorang yang memiliki interaksi tinggi memiliki kepuasan kerja baik.

Kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan hidup. Karena pekerjaan merupakan bagian penting kehidupan, maka kepuasan kerja mempengaruhi kepuasan hidup seseorang. Berdasar gambaran tersebut seharusnya kepuasan kerja seseorang dapat memicu/menyebabkan tingkat kinerja yang tinggi. Akan tetapi, hipotesis dalam penelitian ini tidak didukung. Pada penelitian ini ditemukan bahwa kepuasan kerja tidak

berpengaruh terhadap kinerja. Dengan demikian, walaupun individu memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, hal tersebut tidak menjamin bahwa individu tersebut dapat memiliki tingkat kinerja tinggi.

Kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan hidup. Karena pekerjaan merupakan bagian penting kehidupan, maka kepuasan kerja mempengaruhi kepuasan hidup seseorang. Komitmen merupakan pernyataan sikap seseorang terhadap organisasi, seseorang yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan berdampak baik pada organisasi tersebut. Berdasar gambaran tersebut seharusnya kepuasan kerja seseorang dapat memicu/menyebabkan tingkat komitmen tinggi terhadap organisasi. Hal tersebut sejalan dengan hasil dalam penelitian ini yang mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen. Hipotesis ini didukung. Hal ini mungkin disebabkan oleh karena individu telah merasakan kedekatan dengan atasan dan merasa nyaman terhadap tempat kerjanya.

LMX ditunjukkan pada interaksi antara atasan dan bawahan, seperti kedekatan bawahan terhadap atasan atau sebaliknya antara bawahan dan atasan tidak ada sebuah kedekatan. Berdasar gambaran tersebut se-

harusnya LMX dapat memicu/menyebabkan seseorang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Akan tetapi, hipotesis dalam penelitian ini tidak didukung. Pada penelitian ini ditemukan bahwa LMX tidak berpengaruh terhadap komitmen. Dengan demikian, walaupun individu memiliki tingkat LMX tinggi, hal tersebut tidak menjamin bahwa individu tersebut dapat memiliki tingkat komitmen tinggi.

Komitmen organisasi merupakan suatu dimensi perilaku yang penting yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kekuatan para pekerja dalam mendedikasikan dirinya pada organisasi. Dari gambaran tersebut seharusnya individu yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi terhadap organisasi. Hal tersebut sejalan dengan hasil dalam penelitian ini yang mengindikasikan bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja. Hipotesis ini didukung. Hal ini mungkin disebabkan oleh karena individu yang memiliki tingkat komitmen tinggi akan benar-benar menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Sehingga dengan adanya komitmen tinggi maka akan berdampak pada kinerja individu tinggi terhadap organisasi.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Penelitian ini menguji tentang pengaruh LMX terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja. Penelitian dilakukan pada residen di RSUP X Yogyakarta. Peneliti ingin mengetahui pengaruh LMX pada kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja. Selanjutnya, peneliti melakukan pengujian mengenai pengaruh LMX terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja. Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini mendukung adanya pengaruh LMX terhadap kepuasan kerja. Hal ini terjadi dikarenakan adanya hubungan baik antara atasan dan bawahan, sehingga individu yang memiliki kedekatan dengan atasan akan merasakan puas dalam melakukan pekerjaannya. Hasil pengujian hipotesis selanjutnya adalah tidak mendukung adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Hal ini mungkin terjadi karena tidak semua individu yang merasa puas dalam melakukan/menjalankan suatu pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik bagi organisasi. Hasil pengujian hipotesis selanjutnya adalah mendukung

adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen. Hal ini mungkin disebabkan apabila individu telah merasa puas dalam bekerja, maka akan tercipta timbal balik untuk organisasi, yaitu komitmen tinggi terhadap organisasi yang tercipta pada diri individu tersebut. Hasil pengujian hipotesis selanjutnya adalah tidak mendukung adanya pengaruh LMX terhadap komitmen. Hal ini mungkin terjadi karena tidak semua individu yang memiliki kedekatan tinggi dengan atasan akan memberikan tingkat komitmen tinggi bagi organisasi. Hasil pengujian hipotesis terakhir adalah mendukung adanya pengaruh pada komitmen terhadap kinerja. Hal ini mungkin terjadi apabila dengan komitmen individu yang tinggi terhadap organisasi, maka akan menciptakan kinerja individu yang tinggi terhadap organisasi.

Keterbatasan pada penelitian ini terkait dengan validitas *item* pernyataan kuesioner untuk pernyataan yang mengukur mengenai LMX dan kepuasan kerja. Terdapat dua *item* pada LMX dan satu *item* pada kepuasan kerja, yaitu LMX1, LMX2, dan KK1 yang terbukti tidak valid. Saran peneliti dalam penelitian yang akan datang, yaitu peneliti mendatang diharapkan dapat memperbaiki salah satu instrumen atau *item* yang tidak valid tersebut, yang digunakan untuk mengukur variabel LMX.

## DAFTAR PUSTAKA

- Lee, H.R. 2000. "An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry". *Dissertation*. Blacksburg. The Virginia Polytechnic Institute and State University. Virginia.
- Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River. Prentice Hall. New Jersey.
- Scandura, Terri A., Chester A Schriesheim., dan Linda I. Neider. 1998. "Delegation and Leader Member-Exchange: Main Effects, Moderators and Measurement Issues". *Academy of Management Journal*, 41 (43): 298-318.

Wilhelm, C.C., Herd, A.M., & Steiner, D.D. 1993. "Attributional conflict between managers and subordinates: An investigation of leader-member exchange effects". *Journal of Organizational Behavior*, 14: 531-544.