

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

A. Tinjauan Pustaka

Berdasarkan penelitian terhadap beberapa penelitian terdahulu mengenai *Leader Member Exchange* (LMX), kepuasan kerja, kinerja dan komitmen organisasi afektif, peneliti memiliki beberapa penelitian yang akan dijadikan acuan dalam menyusun penelitian sekaligus sebagai bahan perbandingan untuk kegiatan penelitian berikutnya. Adapun penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

No.	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Yogi Harthantyo dan Mudji Rahardjo (2017)	Pengaruh LMX dan Percieved Organizational Support (POS) Terhadap Komitmen Afektif (Studi Kasus pada Karyawan RS Mekar Sari Bekasi)	Analisis data menggunakan analisis linier berganda.	Bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif dan POS berpengaruh terhadap komitmen afektif.	Menganalisis pengaruh LMX terhadap komitmen afektif.	Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (<i>path analysis</i>).
2.	Apandi Saputra dan Seno Andri (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Hotel Ratu Mayang Garden Pekanbaru)	Analisis data menggunakan regresi linear berganda.	Bahwa lingkungan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.	Menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap kepuasan kerja.	Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (<i>path analysis</i>).
3.	Dian Kartika dan Suharnomo (2016)	Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Hotel Bahari Inn Tegal)	Analisis data menggunakan PLS (<i>Partial Least Squer</i>).	Bahwa LMX berpengaruh langsung dan positif terhadap keterlibatan karyawan dan kepuasan karyawan. Kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan berpengaruh langsung dan positif	Menganalisis pengaruh LMX terhadap kepuasan kerja.	Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (<i>path analysis</i>).

				terhadap kinerja karyawan. Dan LMX tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, LMX akan berpengaruh terhadap kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan.		
4.	Roberto Goga Parinding (2017)	Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang	Analisis data menggunakan analisis linier berganda.	Bahwa komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif berpengaruh secara simultan dan nyata (signifikan) terhadap kinerja karyawan.	Menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (<i>path analysis</i>).
5.	Meizza Jauza Alikasari dan Suharnomo (2017)	Analisis Pengaruh Leader Member Exchange Karyawan dengan Partisipasi dan Work Engagement sebagai Variabel Mediasi (Studi pada	Analisis data menggunakan analisis jalur (<i>path analysis</i>).	Bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi dan <i>work engagement</i> dari	Menganalisis pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (<i>path analysis</i>).

		Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang)		masing-masing karyawan. Partisipasi dan <i>work engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.		
--	--	---	--	---	--	--

B. Kerangka Teoritik

1. *Social Exchange* (Pertukaran Sosial)

Teori pertukaran sosial adalah teori yang membahas pertukaran sumber daya, material maupun simbolik antara dua orang atau lebih. Zafirovski (2005) menjelaskan teori pertukaran sosial didasarkan pada premis bahwa perilaku manusia atau interaksi sosial adalah pertukaran aktivis, baik berwujud maupun tidak berwujud, khususnya imbalan dan biaya. Hal ini memberikan pertukaran manfaat, terutama memberi orang lain sesuatu yang lebih berharga bagi mereka daripada yang mahal untuk memberi dan sebaliknya, sebagai hal yang mendasari atau membuka rahasia tentang perilaku manusia dan jadi fenomena dalam kehidupan sosial.

Wayne, Bommer dan Tetrick (2002) menyatakan bahwa teori pertukaran sosial telah diterapkan dalam pengelolaan organisasi yang memberikan dasar untuk memahami peran organisasi dan manajer dalam menciptakan perasaan kewajiban imbalan dan perilaku pro-organisasi. Berdasarkan uraian diatas maka dapat dikatakan bahwa pertukaran sosial memiliki persamaan dengan LMX, yaitu untuk menganalisis adanya kualitas hubungan antara seorang pemimpin dan karyawannya.

2. *Leader Member Exchange* (LMX)

Leader member exchange (LMX) atau pertukaran pemimpin anggota merupakan sebuah dimensi yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi agar dapat tercipta komunikasi yang baik, sehingga hubungan personal antar pemimpin dan bawahannya dapat harmonis (Zakiy, 2015). Teori *leader member exchange* berfokus pada hubungan

dyadic, yakni hubungan antara seorang pemimpin dengan setiap personal bawahannya dan setiap hubungan antara sepasang *leader-member* ini memiliki kualitas yang berbeda (Putri dan Nurul, 2010).

LMX merupakan sebuah teori yang mendukung pemimpin menciptakan adanya *in-group* dan *out-group*; bawahan dengan status *in-group* akan mendapatkan tingkat kinerja yang tinggi; *less turnover*; dan kepuasan kerja yang lebih besar (Robbins dan Judge, 2013: 377).

Kualitas hubungan ini akan membentuk *in group* dan *out group*. Dimana para bawahan yang menjadi anggota *in-group* akan diberikan tanggung jawab, penghargaan dan perhatian yang lebih banyak daripada bawahan yang berada di *out group*. Sebaliknya, anggota *out group* akan memiliki hubungan yang lebih formal dengan pemimpinnya. Sehingga, adanya perbedaan antara *in group* dan *out group* ini akan menentukan kualitas dalam sebuah organisasi.

Leader member exchange terbagi menjadi empat dimensi (Liden dan Maslyn, 1998), yaitu:

a. *Affect* (Afeksi)

Afeksi mengacu pada keakraban antara satu individu dengan individu lainnya. Keakraban ini sendiri tidak memandang status sosial. Interaksi dapat terbentuk oleh hubungan karyawan dan pimpinan, pimpinan dengan pimpinan maupun karyawan dengan karyawan. Aspek afeksi dapat menjadi unsur paling dominan maupun tidaknya dapat bergantung kepada jenis hubungan yang ada di tempat kerja.

Waktu yang diperlukan oleh pemimpin dengan bawahan untuk menjalin hubungan cenderung berbeda dari satu dengan yang lainnya, ada yang bisa menjalin hubungan baik dalam waktu yang singkat, namun ada juga yang tidak. Hubungan saling menyukai antara pimpinan dan karyawan sendiri sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan LMX.

b. *Contribution* (Kontribusi)

Dimensi kontribusi adalah persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas ditingkat tertentu antara pemimpin dan karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Level kontribusi dari seseorang dapat dilihat dari seberapa banyak pekerjaan dan informasi yang didapat. Adanya kualitas kontribusi yang tinggi menyebabkan karyawan rela berkorban demi pemimpin, rekan kerja dan perusahaan. Semakin tingginya level kontribusi karyawan maka kualitas hubungan LMX juga semakin baik.

c. *Loyalty* (Loyalitas)

Loyalitas adalah bagaimana pemimpin maupun karyawan saling mendukung aksi dan karakter satu sama lainnya dalam segala situasi. Pemimpin akan lebih menyukai untuk memberikan tugas kepada karyawan loyal. Loyalitas karyawan maupun pemimpin disebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan LMX yang nantinya berdampak terhadap kinerja perusahaan.

d. *Professional Respect* (Respek/Hormat)

Professional respect mengacu pada rasa hormat atau kagum pada pekerjaan yang dilakukan orang lain. Rasa kagum dapat didasarkan berbagai hal keinginan untuk bisa menjadi orang tersebut atau karena pencapaian yang dicapai oleh orang yang dikagumi. Rasa kagum seseorang karyawan dapat disebabkan karena reputasi yang dimiliki oleh pemimpinnya. Reputasi dapat dibentuk melalui data sejarah mengenai seorang pribadi, seperti pengalaman pribadi, komentar yang didapat melalui perseorangan maupun dari luar organisasi dan penghargaan yang diberikan kepadanya. Karyawan yang menaruh rasa hormat yang tinggi terhadap performa maupun interaksi dari pemimpin diharapkan dapat menerapkan nilai-nilai baik tersebut dalam kesehariannya bekerja. Seorang karyawan yang mampu menerapkan sesuai dengan yang dilakukan oleh pemimpin dapat mewujudkan transisi yang baik di organisasi.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual dan setiap individual memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya (Rivai, 2003). Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2016: 40).

Kepuasan kerja juga merupakan sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian dilakukan sebagai penghargaan dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang merasa puas jauh lebih produktif daripada dengan karyawan yang tidak puas. Sedangkan menurut Mangkunegara (2005) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan, sikap dan moral kerja, kedisiplinan serta prestasi kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas sikap senang atau tidak senang, merasa puas atau tidak puas.

Farrel (1989) dalam Zakiy (2015) menjelaskan empat respon karyawan terhadap pekerjaan mereka. Pertama, keluar, perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri dari pekerjaannya sekarang. Kedua, memberikan aspirasi, secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk memberikan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, serta membentuk serikat pekerja. Ketiga, kesetiaan, secara pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika terdapat perlawanan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya melakukan hal yang benar. Dan keempat, pengabaian, secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan secara terus-menerus, kurangnya usaha dan meningkatnya kesalahan dalam pekerjaan.

4. Kinerja

Hasibuan (2007: 43) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan dengan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan. Setiap perusahaan yang berhasil mencapai tujuannya dengan baik tidak luput dari peranan karyawannya yang memiliki kinerja yang baik pula. Selain itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan, pemimpin perusahaan memiliki peran aktif dalam menggerakkan dan mengkoordinasi dalam memengaruhi kinerja karyawannya.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005: 67). Kinerja karyawan merupakan tolak ukur untuk menentukan sejauh mana para karyawan dapat mengemban tugas yang diberikan kepadanya, namun tidak semua karyawan memiliki kemampuan dan kualitas kerja yang sama.

Dalam pandangan Islam, kinerja diidentifikasi sebagai pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan. Hal ini diterangkan dalam Al-Qur'an surat Al Isra ayat 36 sebagai berikut:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

Artinya: "Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungjawabnya."

(Al-Qur'an dan terjemah)

Dalam firman Allah SWT tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja setiap muslim seharusnya dilakukan dengan sungguh-sungguh, memposisikan kinerjanya bukan ditunjukkan untuk memperoleh anfaat bagi dirinya sendiri, melainkan untuk sesama dan mengharapkan ridha Allah SWT.

Ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Riyadi, 2011), antara lain sebagai berikut:

a. Faktor internal

Merupakan faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang meliputi sikap. Sifat-sifat kepribadian, sifat fisik. Keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya.

b. Faktor eksternal

Merupakan faktor yang berasal dari lingkungan, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan kerja.

5. Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan salah satu kategori komitmen, yang mana komitmen ini merupakan ikatan secara emosional yang melekat pada seorang karyawan untuk mengidentifikasikan dan melibatkan dirinya dengan organisasi (Allen dan Meyer, 1990). *Affective commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi (Umam, 2012: 259).

Seperti yang dikatakan oleh Allen dan Meyer bahwa yang merupakan komitmen afektif itu mengarah pada “*The employee’s emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*”. Dari pengertian diatas komitmen berkaitan langsung dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan dan keterlibatan karyawan pada organisasi (Allen dan Meyer, 1990).

a. Emosional

Komitmen afektif menyatakan bahwa organisasi akan membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama.

b. Identifikasi

Komitmen afektif muncul karena kebutuhan dan memandang bahwa komitmen terjadi karena adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan dalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan.

c. Keterlibatan karyawan pada organisasi

Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut. Kecenderungan komitmen yang tinggi pada seorang karyawan, yakni memiliki keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, meningkatnya keterlibatan karyawan dalam aktivitas organisasi dan sapat menunjukkan rasa saling memiliki terhadap perusahaannya (Rhoades,

Eisenbeger dan Armeli, 2001). Karyawan yang telah bekerja cukup lama dalam organisasi yang selalu konsisten dalam ekspektasi yang diharapkan serta pemuasan kebutuhan dasarnya akan cenderung untuk membentuk ikatan afektif yang lebih kuat terhadap organisasi daripada karyawan yang memiliki pengalaman lebih sedikit atau kurang terpuaskan kebutuhannya (Allen, Meyer dan Smith) dalam (Han *et. al*, 2012).

C. Hipotesis

1. Pengaruh LMX Terhadap Komitmen Afektif

Gerstner dan Day (1997) menjelaskan beberapa pengaruh LMX terhadap organisasi, salah satu dari pengaruh tersebut adalah terbentuknya komitmen afektif. Semakin baik hubungan antara atasan dengan bawahan yang terbentuk maka semakin besar pula komitmen afektif yang dimiliki karyawan. Karyawan yang memiliki hubungan kerja timbal balik dengan atasannya akan memiliki rasa nyaman dan aman di lingkungan organisasi tempat mereka bekerja, sehingga akan memengaruhi komitmen organisasi afektif karyawan. Ariani (2010) karyawan dengan komitmen organisasional afektif yang kuat bekerja dalam organisasi karena “mereka ingin” dan individu dengan komitmen organisasional afektif yang tinggi akan tinggal dalam organisasi.

Harthantyo dan Rahardjo (2017) menyatakan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Dari teori dan penelitian sebelumnya maka hipotesis pertama dari penelitian ini ialah:

Hipotesis pertama: LMX berpengaruh secara positif terhadap Komitmen Afektif.

2. Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kepuasan Kerja

Komitmen organisasi merupakan sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi, sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi ataupun sebuah kepentingan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Greggson (1992) dalam Tranggono dan Kartika (2008) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan pertanda awal suatu komitmen organisasional. Opini tersebut bertolak belakang dengan Batemann dan Strasser (1984) dalam Tranggono dan Kartika (2008) yang mengatakan bahwa komitmen mendahului kepuasan kerja. Komitmen organisasi yang bersifat afektif berhubungan dengan satu pandangan profesionalisme yaitu pengabdian pada profesi.

Tobing (2009) menyatakan bahwa komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif menunjukkan arah positif dan signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan; dan kepuasan kerja menunjukkan arah positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari teori dan penelitian sebelumnya maka hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu:

Hipotesis kedua: Komitmen organisasi afektif berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Kaswan, 2012:293). Komitmen afektif menunjukkan keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud (Kaswan, 2012:293).

Jika seseorang jiwanya sudah terikat dengan nilai-nilai organisasional, maka ia akan merasa senang dan kinerjanya akan terus meningkat. Pekerja yang memiliki komitmen organisasional biasanya akan mempunyai catatan kehadiran baik, menunjukkan keinginan kesetiaan pada kebijakan perusahaan dan mempunyai *turnover rate* lebih rendah (Wibowo, 2016: 435).

Penelitian yang dilakukan Nurjanah (2008) menemukan adanya komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian diketahui bahwa indikator rasa bangga menjadi bagian dari organisasi merupakan indikator yang paling dominan dari komitmen organisasi. Parinding (2017) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan.

Dari teori penelitian sebelumnya maka hipotesis ketiga ini, yaitu:

Hipotesis ketiga: Komitmen organisasi afektif berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh LMX Terhadap Kepuasan Kerja

Arsintadiani dan Harsono (2002) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan bagaimana mereka memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, terlihat dari sikap positif karyawan melihat pekerjaannya dan segala sesuatu pekerjaan yang dihadapi di lingkungan pekerjaan.

Luthan (1998) dalam Arsintadiani dan Harsono (2002) mengungkapkan ada tiga dimensi kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja adalah suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja dinyatakan dengan perolehan hasil yang sesuai atau bahkan melebihi apa yang diharapkan, misalnya ia mendapatkan gaji yang sesuai diharapkan dan oleh atasannya dia mendapat pujian karena prestasi, maka karyawan akan merasa puas dalam bekerja. Ketiga, kepuasan kerja biasanya dinyatakan dalam sikap seseorang yang tercermin dalam tingkah lakunya.

Penelitian lain yang dilakukan Kartika dan Suharnomo (2016) melakukan penelitian adanya pengaruh positif dan signifikan LMX terhadap kepuasan karyawan. Satyawati dan Suartana (2014) menemukan adanya pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Wijanto dan Sutanto (2013) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan pengaruh signifikan antara variabel LMX dengan kepuasan kerja. Dari teori dan penelitian sebelumnya, maka hipotesis keempat dalam penelitian ini, yaitu:

Hipotesis keempat: LMX berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

5. Pengaruh LMX Terhadap Kinerja Karyawan

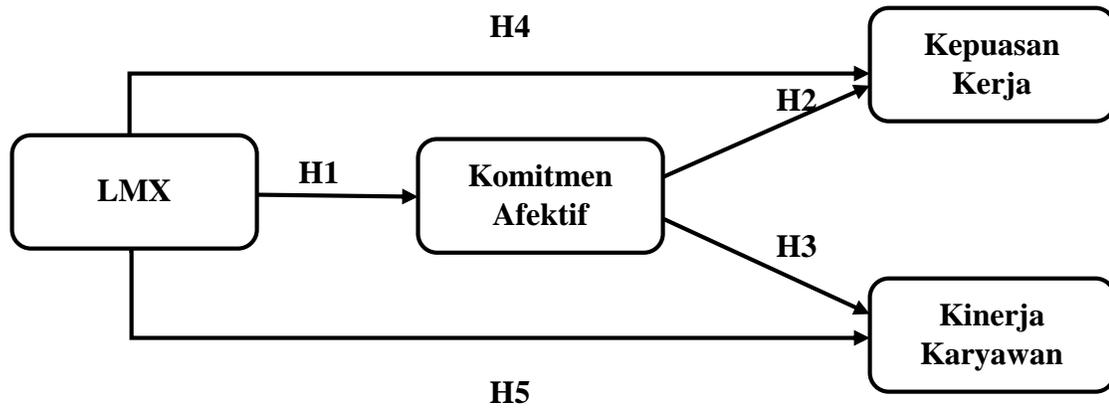
Dienesch dan Liden (1986) dalam Surdijo dan Toryanto (2013) mengatakan teori LMX didapatkan pada konsep pembentukan peran dan *social exchange*. Kinerja bawahan merupakan bagian penting dalam proses tersebut. Surdijo dan Toryanto (2013) pimpinan akan menguji dan mengevaluasi kinerja bawahan. Bila kinerja karyawan dianggap memuaskan pada tahap tertentu, maka hal tersebut akan meningkatkan kualitas interaksi atasan-bawahannya selanjutnya. Proses penilaian peran juga dilakukan oleh bawahan, dimana seorang bawahan yang menilai positif atasannya akan memengaruhi interaksi vertikal dan menjadi lebih baik pula.

Wibowo (2016: 70) mengatakan bahwa kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Alikasari dan Suharnomo (2017) menemukan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan Kartika dan Suharnomo (2016) dalam penelitiannya mengatakan LMX tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, LMX akan berpengaruh terhadap kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan.

Dari teori penelitian sebelumnya maka hipotesis kelima ini, yaitu:

Hipotesis kelima: LMX berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

D. Kerangka Berpikir



Gambar 3.1