

**PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) TERHADAP
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN
AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**THE INFLUENCE OF LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) TOWARD
JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE WITH
AFFECTIVE COMMITMENT AS THE INTERVENING VARIABLE**

Meyla Aditya Pratami Putri dan Muhammad Zakiy

*Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Jl. Lingkar Selatan
Tamantatirto, Kasihan, Bantul, Yogyakarta*

meyla.app95@gmail.com

zakiy_ishak@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Leader Member Exchange terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening. Objek pada penelitian adalah seluruh karyawan BMT BIF Yogyakarta. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Pada penelitian ini, data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada 75 karyawan. Metode yang digunakan untuk pengambilan sample adalah sampling jenuh yaitu dengan melibatkan seluruh karyawan BMT BIF Yogyakarta. Teknik analisis data yang digunakan untuk mengolah data adalah regresi linear berganda menggunakan SPSS versi 25.0. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif; LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja; komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja; komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan sebagai pemediasi hubungan LMX dan kepuasan kerja; dan komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan sebagai pemediasi hubungan LMX dan kinerja.

Kata kunci: LMX, Komitmen Afektif, Kepuasan Kerja dan Kinerja.

Abstract

This research was conducted with the purpose of identifying and analyzing the influence of Leader Member Exchange toward job satisfaction and employee satisfaction with affective commitment as the intervening variable. The object of the research was all employees of BMT BIF Yogyakarta. This research was quantitative research. On this research, data were compiled through distributing questionnaire to 75 employees. Method used to gather sample was saturated sampling by involving all employees of BMT BIF Yogyakarta. Data analysis technique applied was multiple linear regression using SPSS version 25,0. The result of the research showed that LMX gave positive and significant influence toward affective commitment. LMX gave positive and significant influence toward job satisfaction and performance; affective commitment gave positive and significant influence toward job satisfaction and performance; affective commitment gave positive and significant influence as the mediator toward the correlation between LMX and job satisfaction; and affective commitment gave positive and significant influence as the mediator toward the correlation between LMX and performance.

Keywords: *LMX, Affective commitment, Job satisfaction and performance.*

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif menuntut setiap perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar mampu untuk bertahan dan berkembang. Banyak perusahaan besar yang dulunya berjaya pada zamannya tidak mampu mempertahankan eksistensinya dalam bersaing. Agar dapat bersaing dalam dunia bisnis, maka dibutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten tak terkecuali di dunia perbankan syariah. Akan tetapi pengetahuan sumber daya manusia dalam pengelolaan keuangan di Indonesia masih sangat minim (Ebtina, 2017).

Mengingat sumber daya manusia merupakan aset berharga dalam perusahaan yang memegang peranan penting dalam pelaksanaan kegiatan dan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan, maka diperlukan sebuah sistem internal dari perusahaan yang dapat mendukung kinerja karyawan. Dukungan yang diberikan oleh pemimpin dari perusahaan tersebut diharapkan dapat tercipta kepuasan karyawan. Untuk mempertahankan karyawan agar tetap berada di perusahaan maka seorang pemimpin

harus bisa memberikan rasa puas terhadap karyawan tersebut. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya diharapkan dapat memberikan kinerja yang maksimal bagi perusahaan. Hal ini sesuai teori *social exchange* yang mengatakan bahwa karyawan akan membalas dukungan dari organisasi dengan memberikan kontribusi yang tinggi bagi organisasi.

Kondisi saling menguntungkan ini dapat dibentuk dari internal perusahaan, salah satunya dengan memaksimalkan peran pemimpin. Pemimpin dapat menentukan arah dan perilaku dari setiap karyawannya yang sesuai dengan tujuan organisasi. Peran seorang pemimpin juga dapat menciptakan komitmen afektif karyawannya. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan lebih melibatkan diri, memiliki keinginan untuk mewujudkan tujuan organisasi dan berusaha mempertahankan keanggotannya di dalam organisasi tersebut (Rhoades dkk, 2001) salah satu peran dari pemimpin yang dapat meningkatkan komitmen adalah *leader member exchange* (LMX).

Menurut Yukl (2012) LMX adalah hubungan yang saling mempengaruhi antara atasan dan bawahan, LMX tidak hanya melihat perilaku atasan atau bawahan saja namun lebih memfokuskan pada kualitas hubungan yang terbentuk dari interaksi antara keduanya. Casimir (2015) dalam (Harthantyo dan Rahardjo, 2017) menyatakan bahwa komitmen afektif yang dimiliki karyawan akan meningkatkan apabila adanya peningkatan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan.

LANDASAN TEORI

***Social Exchange* (Pertukaran Sosial)**

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.

Teori pertukaran sosial adalah teori yang membahas pertukaran sumber daya, material maupun simbolik antara dua orang atau lebih. 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 (Wayne, Bommer dan Tetrick, 2002). Berdasarkan uraian diatas maka dapat dikatakan bahwa pertukaran sosial memiliki persamaan dengan LMX, yaitu untuk menganalisis adanya kualitas hubungan antara seorang pemimpin dan karyawannya.

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). LMX tidak hanya sebatas hubungan rekan kerja saja, teori ini juga menunjang baik pemimpin maupun karyawan untuk saling memberi *feedback* satu sama lainnya. Liden dan Maslyn (1998) menyatakan bahwa LMX adalah perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, menghormati keterampilan dan pengetahuan pemimpin, kesetiaan kepada satu sama lain dan menyukai satu sama lain.

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

1. *Affect* (afeksi), dimensi afeksi mengacu pada keakraban antara satu individu dengan individu lainnya.
2. *Contribution* (kontribusi), dimensi kontribusi mengacu pada persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas ditingkat tertentu antara pemimpin dan karyawan untuk mencapai tujuan bersama.

3. *Loyalty* (loyalitas), dimensi loyalitas mengacu pada bagaimana pemimpin maupun karyawan saling mendukung aksi dan karakter satu sama lainnya dalam segala situasi.
4. *Professional Respect* (respek/hormat), dimensi respek mengacu pada rasa hormat atau kagum pada pekerjaan yang dilakukan orang lain.

Kepuasan Kerja

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.

Farrel (1989) dalam Zakiy (2015) menjelaskan empat respon karyawan terhadap pekerjaan mereka. Pertama, keluar, perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi. Kedua, memberikan aspirasi, secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi. Ketiga, kesetiaan, secara pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi. Dan keempat, pengabaian, secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk.

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.

Abbas dan Yaqoob (2009) dalam Utama dan Rocky (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan sesuatu yang krusial di dalam suatu perusahaan dan merupakan hal yang harus dianalisa. Dan apabila suatu perusahaan tidak menganalisa kinerja karyawan dengan baik maka perusahaan tersebut akan menjadi kacau dan tidak terkendali.

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

1. 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.

2. Faktor Eksternal

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

HIPOTESIS

Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Komitmen Afektif

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. Penelitian yang dilakukan oleh Harthantyo dan Rahardjo (2017) menyatakan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁: LMX berpengaruh secara positif terhadap komitmen afektif.

Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kepuasan Kerja

Greggson (1992) dalam Tranggono dan Kartika (2008) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan pertanda awal suatu komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh 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. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₂: Komitmen organisasi afektif berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan

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 oleh Parinding (2017) menemukan adanya komitmen afektif mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₃: Komitmen organisasi afektif berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, terlihat dari sikap positif karyawan melihat pekerjaannya dan segala sesuatu pekerjaan yang dihadapi di lingkungan pekerjaan. Hubungan yang terjadi antara LMX terhadap kepuasan kerja antara lain, mendapatkan gaji yang sesuai diharapkan oleh atasannya, maka karyawan akan merasa puas dalam bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Wijanto dan Sutanto (2013) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan pengaruh signifikan antara variabel LMX dengan kepuasan kerja. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₄: LMX berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan

Bila kinerja karyawan dianggap memuaskan pada tahap tertentu, maka hal tersebut akan meningkatkan kualitas interaksi atasan-bawahannya. Penelitian yang dilakukan Alikasari dan Suharnomo (2017) menemukan bahwa LMX berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₅: LMX berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan BMT Bina Ikhsanul Fikri Yogyakarta. Teknik yang digunakan untuk menentukan sampel yaitu *sampling* jenuh. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan kuesioner. Teknik pengukuran untuk semua variabel yang terdapat dalam penelitian ini yaitu menggunakan skala *Likert* 5 point. Variabel *Leader Member Exchange* (LMX), kepuasan kerja, kinerja karyawan dan komitmen afektif dalam penelitian ini skor “1” mewakili sangat tidak setuju dan skor “5” mewakili sangat setuju.

Model pengukuran pada setiap variabel dalam penelitian ini didasarkan pada uji validitas dan uji reliabilitas, variabel pada penelitian ini berdasarkan pada hasil dari uji analisis data yang meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heterokedastisitas. Sedangkan untuk menguji hipotesis yakni langkah yang digunakan untuk melihat hubungan antar variabel laten yang terdapat pada model penelitian ini adalah menggunakan *path analysis*.

UJI INSTRUMEN PENELITIAN

Uji validitas

Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2014: 267). Pada penelitian ini uji validitas menggunakan metode *coefficient correlation person* dengan bantuan SPSS 25.0.

Uji validitas menggunakan uji *product moment pearson*. Item dikatakan valid apabila nilai signifikan $< 0,05$. Dimana jumlah keseluruhan item pernyataan sebanyak 55 item dan dapat dilihat bahwa keseluruhan item pernyataan tersebut dikatakan valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah data yang terkumpul dapat dipercaya atau tidak. Dikatakan memiliki reliabilitas yang memadai jika memberikan koefisien *Cronbach Alpha* $> 0,6$ (Ghozali, 2011). Uji reliabilitas pada SPSS menggunakan *cronbach alpha*. Hasil reliabilitas telah peneliti sajikan pada tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach Alpha</i>	N of items
LMX	0,839	11
Kepuasan Kerja	0,896	20
Kinerja	0.830	16
Komitmen Afektif	0,932	8

Sumber: Data Primer yang diolah (2018)

HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian hipotesis dilakukan menjadi 3 model. Model 1 menganalisis pengaruh LMX (*Leader Member Exchange*) terhadap komitmen afektif, model 2 menganalisis pengaruh LMX (*Leader Member Exchange*) dan komitmen afektif terhadap kepuasan dan model 3 kerja menganalisis pengaruh LMX (*Leader Member Exchange*) dan komitmen afektif terhadap kinerja. Untuk melihat nilai koefisien determinasi pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 2
Nilai Koefisien Determinasi

	R ²	Pengaruh Diluar Model
Model 1	0,395	0,605
Model 2	0,560	0,440
Model 3	0,243	0,757

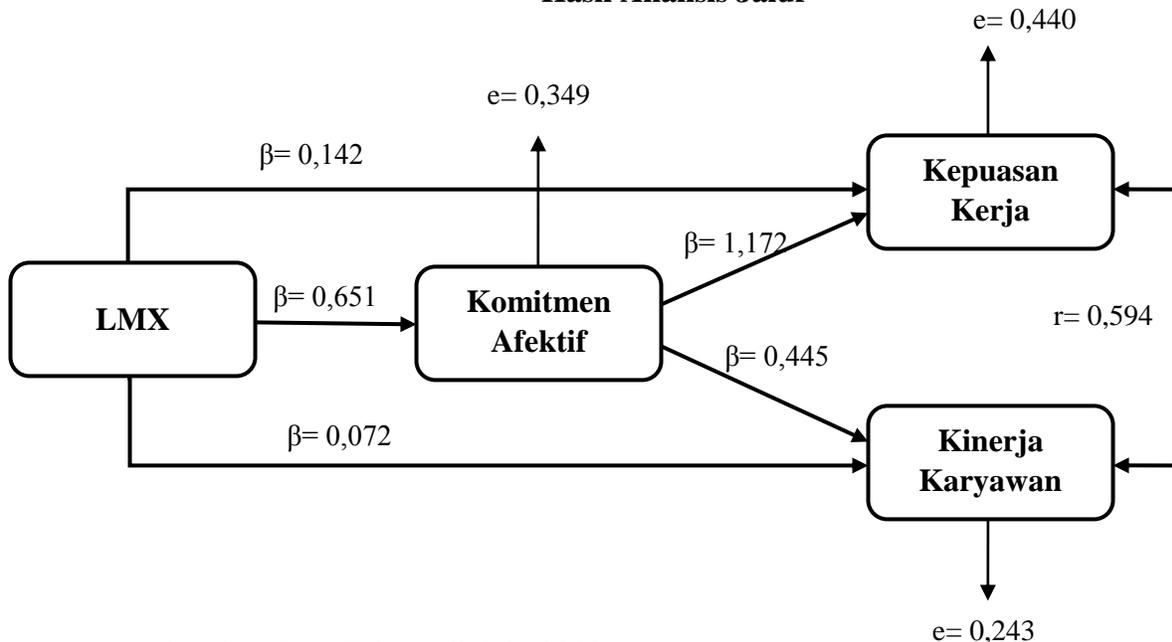
Sumber: Data Primer diolah (2018)

R² model 1 menunjukkan sebesar 0,359 artinya pengaruh variabel LMX (*Leader Member Exchange*) berpengaruh sebesar 0,359 atau 35,9% terhadap variabel dependen komitmen afektif. Hal ini berarti 0,605 atau 60,5% terhadap variabel dependen dijelaskan oleh faktor yang tidak diukur dalam penelitian ini.

R² model 2 menunjukkan sebesar 0,560 artinya pengaruh variabel independen yaitu LMX (*Leader Member Exchange*) dan komitmen afektif berpengaruh sebesar 0,560 atau 56% terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja. Hal ini berarti 0,440 atau 44% dari variabel dependen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diukur dalam penelitian ini.

R² model 3 menunjukkan sebesar 0,243 artinya pengaruh variabel independen yaitu LMX (*Leader Member Exchange*) dan komitmen afektif berpengaruh sebesar 0,243 atau 24,3% terhadap variabel dependen yaitu kinerja. Hal ini berarti 0,757 atau 75,7% dari variabel dependen dijelaskan oleh faktor yang tidak diukur dalam penelitian ini.

Gambar 1
Hasil Analisis Jalur



Sumber: Data Primer diolah (2018)

Berdasarkan nilai Beta diatas, maka hasil untuk masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1 yang menyatakan LMX (*Leader Member Exchange*) berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Hasil perhitungan analisis jalur menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif dengan nilai Beta sebesar 0,651. Artinya hipotesis pertama didukung.

Hipotesis 2 yang menyatakan komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil perhitungan analisis jalur menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai Beta sebesar 1,172. Artinya hipotesis kedua didukung.

Hipotesis 3 yang menyatakan komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan analisis jalur menunjukkan bahwa komitmen

afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai Beta sebesar 0,445. Artinya hipotesis ketiga didukung.

Hipotesis 4 yang menyatakan LMX (*Leader Member Exchange*) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil perhitungan analisis jalur menunjukkan bahwa LMX terhadap kepuasan kerja dengan nilai Beta sebesar 0,359. Artinya hipotesis keempat didukung.

Hipotesis 5 yang menyatakan LMX (*Leader Member Exchange*) berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil perhitungan analisis jalur menunjukkan bahwa LMX terhadap kinerja dengan nilai Beta sebesar 0,072. Artinya hipotesis kelima didukung.

Untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung X1 terhadap Y1, Y2 melalui Mediasi dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh Variabel	Langsung	Melalui Mediasi	Total
LMX → KK	0,142	$0,142 + (0,651 \times 1,172)$	0,904
LMX → K	0,072	$0,072 + (0,651 \times 0,442)$	0,359

Sumber: Data Primer diolah (2018)

Dari tabel 4.11 Dapat dijelaskan bahwa pengaruh langsung LMX (*Leader Member Exchange*) terhadap kepuasan kerja (KK) adalah 0,142 atau 14,2% dan total pengaruh melalui mediasi adalah 0,904 atau 90,4%. Sedangkan pengaruh langsung LMX (*Leader Member Exchange*) terhadap kinerja karyawan (K) adalah 0,072 atau 7,2% dan total pengaruh melalui mediasi adalah 0,359 atau 35,9%.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh LMX (*Leader Member Exchange*) Terhadap Komitmen Afektif

LMX menjadi salah satu yang berpengaruh dalam terbentuknya komitmen afektif. Dengan terlibatnya karyawan dalam organisasi, rasa ingin untuk mewujudkan

tujuan organisasi dan mempertahankan keanggotannya dalam organisasi. Gerstner dan Day (1997) menjelaskan beberapa pengaruh LMX terhadap organisasi, salah satu dari pengaruh besar tersebut adalah terbentuknya komitmen afektif.

Hasil penelitian ini menunjukkan hipotesis 1 didukung. Artinya, LMX (*Leader Member Exchange*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini berarti semakin baik hubungan antara atasan dengan karyawan BMT BIF yang terbentuk, maka semakin besar pula komitmen afektif yang dimiliki karyawan BMT BIF tersebut. Dilihat dari data deskriptif masa kerja responden, dimana jumlah responden yang bekerja pada 3-6 tahun sebesar 30,6% yang menandakan bahwa sebagian besar karyawan BMT BIF Yogyakarta memiliki komitmen yang tinggi sehingga membuat mereka loyal pada organisasinya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Harthantyo dan Rahardjo (2017) yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara LMX dan komitmen afektif.

Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kepuasan Kerja

Seorang karyawan yang telah cukup lama bekerja dalam organisasi akan konsisten terhadap ekspektasi yang diharapkan serta rasa puas akan organisasi akan cenderung untuk membentuk ikatan afektif yang lebih kuat daripada karyawan yang memiliki pengalaman yang lebih sedikit atau merasa kurang puas akan kebutuhannya. Bateman dan Strasser (1984) mengatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional mendahului atau merupakan langkah awal dari kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan hipotesis 2 didukung. Artinya, komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari karyawan BMT BIF Yogyakarta memiliki rasa yang kuat terhadap organisasi komitmen terhadap organisasi yang akan membuat karyawan BMT BIF merasa senang dalam bekerja dan melakukan segala kewajiban dan tugas tanpa merasa terpaksa sehingga dapat menciptakan kepuasan kerja. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Tobing (2009) dan Djamaludin (2009) yang

membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen afektif memegang peranan penting untuk peningkatan kinerja yang baik dan tidak adanya rasa peduli pada organisasi akan menimbulkan kerugian dan komitmen afektif juga merupakan wujud dari keterikatan karyawan terhadap organisasinya. Allen dan Meyer (1990) mengatakan bahwa komitmen afektif memiliki ikatan secara emosional yang melekat pada seorang karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan hipotesis 3 didukung. Artinya, komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BMT BIF. Hal ini sejalan dengan tumbuhnya komitmen yang kuat dari karyawan BMT BIF Yogyakarta akan memaksimalkan kualitas dan kuantitas kerja dan meningkatkan tanggung jawab yang mengidentifikasi timbulnya kinerja yang tinggi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Trisnaningsih (2007), Djameludin (2009) dan Parinding (2017) membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan. Jika seseorang jiwanya sudah terikat dengan nilai-nilai organisasional, maka ia akan merasa senang dan kinerjanya akan terus meningkat.

Pengaruh LMX (*Leader Member Exchange*) Terhadap Kepuasan Kerja

Seorang pemimpin merupakan salah satu faktor penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Hubungan yang akrab dan saling tolong menolong dengan teman kerja ataupun atasan adalah sangat penting dan akan memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kepuasan kerja, semakin baik seorang pemimpin dalam memperlakukan bawahannya akan semakin nyaman dan puas pula karyawan dalam melakukan pekerjaannya, begitu pula sebaliknya. Robbins dan Judge (2016:377) mengatakan bahwa LMX merupakan sebuah teori yang mendukung pemimpin menciptakan

adanya *in-group* dan *out-group*; bawahan dengan status *in-group* akan mendapatkan kinerja yang tinggi; *less turnover*; dan kepuasan kerja yang lebih besar.

Hasil penelitian ini menunjukkan hipotesis 4 didukung. Artinya, LMX (*Leader Member Exchange*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari pimpinan BMT BIF mampu menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, pelimpahan tanggung jawab serta penerapan peraturan dengan baik. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kartika dan Suharnomo (2016) dan Satyawati dan Suartana (2014) yang membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan pada LMX terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh LMX (*Leader Member Exchange*) Terhadap Kinerja Karyawan

LMX (*Leader Member Exchange*) pada seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam kinerja karyawan. Pimpinan akan menguji dan mengevaluasi kinerja bawahan, apabila kinerja karyawan dianggap memuaskan pada tahap tertentu, maka hal tersebut akan meningkatkan kualitas interaksi atasan dan bawahannya (Surdijo dan Toryanto, 2013).

Hasil penelitian ini menunjukkan hipotesis 5 didukung. Artinya, LMX (*Leader Member Exchange*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BMT BIF. Hal ini terlihat saat pimpinan BMT BIF Yogyakarta mampu mengontrol perilaku-perilaku kerja dan mengarahkannya pada peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan BMT BIF Yogyakarta. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Alikasari dan Suharnomo (2017) dan Utama dan Gunawan (2017) membuktikan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Setelah melakukan penelitian dan analisis data maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut bahwa pertama, LMX (*Leader Member Exchange*) pada BMT BIF berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Kedua, komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Ketiga, komitmen afektif berpengaruh positif

terhadap kinerja karyawan BMT BIF Yogyakarta. Keempat, LMX (*Leader Member Exchange*) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kelima, LMX (*Leader Member Exchange*) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BMT BIF Yogyakarta. Keenam, Dari hasil analisa pengaruh mediasi dengan menggunakan analisis jalur, pada pengujian pengaruh LMX (*Leader Member Exchange*) terhadap kepuasan kerja dengan komitmen afektif sebagai pemediasi, didapat kesimpulan bahwa koefisien mediasi yang dihasilkan berpengaruh positif dan signifikan yang berarti komitmen afektif menjadi faktor pemediasi hubungan antara LMX dengan kepuasan kerja. Dan ketujuh, LMX (*Leader Member Exchange*) terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai pemediasi juga didapat kesimpulan bahwa koefisien mediasi yang dihasilkan berpengaruh positif dan signifikan yang berarti komitmen afektif menjadi faktor pemediasi hubungan antara LMX dan kinerja karyawan.

KETERBATASAN DAN PENELITIAN SELANJUTNYA

Pada penelitian ini masih diruang lingkup yang kecil, yaitu BMT dan hanya meneliti satu objek saja. Kurangnya pemahaman dari responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner serta kurangnya sikap kepedulian dan keseriusan dalam menjawab semua pertanyaan-pertanyaan yang ada menjadi kendala dalam penelitian ini. Dan penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa kuesioner dengan skala interval berupa rating (*skala likert*) sebagai skala pengukuran. *Skala likert* yang digunakan dalam penelitian ini adalah lima, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju dan sangat setuju. Kecenderungan kuesioner yang menggunakan skala ganjil adalah responden yang tidak memahami pertanyaan atau pernyataan kuesioner cenderung akan memberi jawaban netral.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Dengan adanya penelitian ini dikemukakan bahwa LMX (*Leader Member Exchange*) berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kinerja dan komitmen afektif juga

mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan BMT BIF. Sehingga dengan adanya hasil penelitian ini, diharapkan untuk setiap atasan lebih mampu lagi dalam mengontrol perilaku-perilaku kerja dan mengarahkannya pada peningkatan produktivitas dan kinerja agar terciptanya rasa puas yang lebih untuk karyawannya. Dengan begitu akan tercipta komitmen afektif yang kuat dari karyawan BMT BIF Yogyakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Alikasari, Meizza Jauza dan Suharnomo. 2017. Analisis Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) terhadap Kinerja Karyawan dengan Partisipasi dan Work Engagement sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, Vol. 6, No. 3, Hal. 1-13.
- Allen, Natalie J. Dan John P. Meyer. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Bateman, Thomas S. Dan Stephen Strassen. A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academi of Management Journal*. 1984. Vol. 27, No. 1, 95-112.
- Djamaludin, Musa. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional, Pengembangan Karier, Motivasi Kerja dan Karakteristik Individual Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*. Vol. 5, No.2.
- Ebtina, Atty Noor. 2017. Pengaruh Motivasi Eksternal, Motivasi Intrinsik dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada BMT BIF Yogyakarta). Skripsi S1. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Gerstner, Charlotte R. Dan David V. Day. 1997. Meta-Analytic Review of Leader – Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, No. 6, 827-844.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Harthantyo, Yogi dan Mudji Rahardo. 2017. Pengaruh LMX dan Percieved Organizational Support (POS) Terhadap Komitmen Afektif (Studi Kasus pada

Karyawan RS Mekar Sari Bekasi. *Diponegoro Journal of Accounting*, Vol. 6, No. 4, Hal. 2.

Hasibuan, Drs. H. Malayu, S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hutama, Patrick dan Rocky Gunawan. 2017. Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel X Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*. Vol.5, No.2.

Kartika, Dian dan Suharnomo. 2016. Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anngota (LMX) terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Hotel Bahari Inn Tegal). *Diponegoro Journal of Management*, Vol. 5, No. 2, Hal. 1-14.

Liden, Robert C dan John M. Maslyn. Multidimensionality of Leader Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*. 1998. Vol. 24, No. 1. 43-72.

Parinding, Roberto Goga. 2017. Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pegadaian (PERSERO) Cabang Ketapang. Tesis S2 Magister Manajemen Universitas Narotama.

Rhoades, L., Eisenberger, R., dan Armelli, S. 2001. Affective Commitment To The Organization: The Contribution Of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 5(86), 825-836.

Riyadi, Slamet. 2011. Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemilikan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945.

Robbins, Stephen dan Timothy A. Judge. 2016. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat. Cetakan Keempat.

Satyawati, Ni Made Ria dan I Wayan Suartana. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan. *E-Jurnal Akuntansi*. Universitas Udayana.

Sudirjo, Frans dan Agustinus Andy Toryanto. 2013. Pengaruh Leader Member Exchange dan Pemberdayaan Melalui Mediasi Komitmen Organisasional terhadap Kinerja (Studi pada Kantor Notaris di Provinsi Jawa Tengah). UTAG. Semarang.

- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tobing, Diana Sulianti K.L. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 11, No. 1, Maret 2009: 31-37.
- Tranggono, Rahadyan Probo dan Andi Kartika. 2008. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Profesional Terhadap Kepuasan Kerja Auditor dengan Motivasi sebagai Variabel Intervenning (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, Vol. 15, No. 1, Hal 80-90.
- Trisnaningsih, Sri. 2007. Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman *Good Governance*, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor. Universitas Pembangunan Nasional (UPN) “Veteran” Jawa Timur.
- Wayne, Sandy J., Shore LM, Bommer WH dan Tetrick LE. 2002. The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader – Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No. 3, 590-598.
- Wibowo. 2016. *Perilaku Organisasi Manajemen Kerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wijanto, Erin Anggreani dan Eddy M Sutanto. 2013. Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Karyawan Departemen Penjualan pada PT.X. *Jurnal. AGORA* Vol. 1, No. 1.
- Yukl, G. (2012). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Zakiy, Muhammad. 2015. Pengaruh Ketidakpastian Psikologis Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja dan Intensi Keluar dari Organisasi dengan Leader Member Exchange (LMX) Sebagai Variabel Pemoderasi. Tesis S2 Magister Manajemen Universitas Gajah Mada.
- Zavirovski, Milan. 2005. Social Exchange Theory under Scrutiny: A Positive Critique of its Economic-Behaviorist Formulations. *Electronic Journal of Sociology*. ISSN: 1198 3655.

Internet

<https://bmt-bif.co.id/>. Diakses tanggal 09 Mei 2018.

